

# Arbeidsmarktmonitor metalektro 2016

Citation for published version (APA):

Dijksman, S., Gerards, R., de Grip, A., Mommers, A., Poulissen, D., & Veth, J. (2017). *Arbeidsmarktmonitor metalektro 2016*. A+O Metalektro. ROA External Reports

## Document status and date:

Published: 01/01/2017

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

# ato-METALEKTRO

# ARBEIDSMARKTMONITOR METALEKTRO 2016

 ROA RAPPORT

Sander Dijkman

Ruud Gerards

Andries de Grip

Ardi Mommers

Davey Poulissen

Joost Veth

Voorwoord

Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

# VOORWOORD

Met genoegen bieden de auteurs van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) en opdrachtgever Stichting A+O Metalektro u de *Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016* aan. De monitor bevat analyses van de actuele en toekomstige ontwikkelingen op personeels- en arbeidsmarktgebied in de Nederlandse Metalektro. De uitkomsten van deze analyses kunnen als input dienen bij het ontwikkelen van personeels- en arbeidsmarktbeleid door metalektrobedrijven, de sociale partners en andere partijen.

De rapportage die voor u ligt vormt het sluitstuk van een onderzoek waarbij gedurende een heel jaar op verschillende momenten gegevens zijn verzameld. De hoofdmoot van de bevindingen in de *Arbeidsmarktmonitor Metalektro* is gebaseerd op de uitgebreide vragenlijsten die in juli 2016 en januari 2017 door het werkgeverspanel zijn ingevuld en de Quickscans die in april en oktober van 2016 zijn ingevuld. In al deze metingen zijn vragen beantwoord met betrekking tot de in- en uitstroom en vacatures. Hierop is de *werkgelegenheidsbarometer* gebaseerd. Daarnaast was in 2016 een aantal centrale thema's verdeeld over de twee uitgebreide vragenlijsten. Om meer duiding te kunnen bieden bij de bevindingen uit de vragenlijsten is ook een aantal metalektrobedrijven geïnterviewd. Tot slot is voor verdieping en verbreding gebruik gemaakt van gegevens afkomstig van de Raad van Overleg Metalektro (ROM), het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het pensioenfonds van de Metalektro (PME), het Sociaal Cultureel Planbureau en het Project Onderwijs-Arbeidsmarkt (POA) van het ROA.

Wij willen op deze plaats alle bedrijven die de vragenlijsten hebben ingevuld bedanken voor hun bijdrage aan de monitor en hopen dat het rapport en de bedrijfsscan die zij ontvangen hen waardevolle benchmarkinformatie oplevert. Een speciaal woord van dank is daarbij gericht aan de bedrijven die bereid waren om deel te nemen aan de verdiepende gesprekken. Het expertpanel, bestaande uit Willie Berentsen (FME-CWM), Ruud van den Bergh (FNV Bondgenoten), Jaap Blankestijn (Thales Nederland), Ton Driessen (Resato International), Jacqueline van Gessel (Bosch Transmission Technology), Monique de Haan (Stichting A+O Metalektro), Pjotr Hoekstra (Boon Edam Nederland) en Henk Meeuwissen (CSI Industries) bedanken wij hartelijk voor hun constructieve feedback.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

# MANAGEMENT-SAMENVATTING

## *Werkgelegenheid en demografische dynamiek*

De werkgelegenheid in de Metalektro ontwikkelde zich in 2016 positief volgens zowel de werkgelegenheidsbarometer, als de conjunctuurindicatoren van het CBS en de PME cijfers (hoofdstuk 1). Regionaal varieert de netto instroom (d.w.z. instroom minus uitstroom) van nieuwe werknemers echter van -2,4% in de provincie Utrecht tot +2,9% in de provincie Friesland (hoofdstuk 2). Ook is het percentage bedrijven waarin sprake is van een krimpende werkgelegenheid in 2016 verder afgenomen. Bij bedrijven waar sprake is van krimp wordt dit het vaakst gerealiseerd door het niet vervangen van personeel dat met pensioen gaat ('natuurlijk verloop'). Er is dan ook steeds minder sprake van 'negatieve gevolgen' zoals vacaturestops en het niet verlengen van tijdelijke contracten (hoofdstuk 2). Bedrijven met krimp kiezen daarmee dus ook steeds meer voor oplossingsstrategieën waarbij ze niet verstoken blijven van nieuwe instroom, waardoor ze toch wat kunnen verjongen.

Verjonging is ook geen overbodige luxe, aangezien de gemiddelde leeftijd van metalektromedewerkers verder is gestegen. Daarnaast is het aandeel werknemers dat in deeltijd werkt onveranderd laag, evenals het werkgelegenheidsaandeel van vrouwen in de sector (hoofdstuk 1). Daarentegen was het percentage medewerkers met een vast contract in heel 2016 onverminderd hoog met meer dan 80% van alle technische medewerkers (hoofdstuk 2). Wat betreft het opleidingsniveau in de sector zien we dat het aandeel middelbaar opgeleiden is gestegen ten koste van zowel de aandelen hoger als lager opgeleiden (hoofdstuk 1).

## *Vacatures en werving*

Ondanks de positieve werkgelegenheidsontwikkelingen is de gemiddelde vacatureduur stabiel gebleven (hoofdstuk 3). Het overgrote deel van de vacatures staat korter dan drie maanden open en er zijn weinig vacatures die langer dan zes maanden open staan. Als er wervingsproblemen zijn, dan hebben deze het vaakst betrekking op uitvoerende technische functies.

## Voorwoord

- ▶ **Managementsamenvatting**
- ▶ - Werkgelegenheid en demografische dynamiek
- ▶ - Vacatures en werving
- Opleidingsinspanningen
- Duurzame inzetbaarheid en vervangingsproblemen
- De organisatie van het werk en de gevraagde competenties
- Agenda voor de toekomst

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

Hierbij speelt vaak dat een combinatie van vaardigheden en/of kennis vereist is, zoals specialistische technische kennis en commerciële vaardigheden. Met voorsprong de belangrijkste oorzaak die wordt gegeven voor het niet in kunnen vullen van vacatures is dan ook een gebrek aan benodigde competenties bij sollicitanten. Zodra vacatures niet op tijd ingevuld kunnen worden wordt er vaak een extra beroep gedaan op het huidige personeel. De medewerkers die al bij het bedrijf in dienst zijn worden dan flexibel ingezet of moeten overwerken. Hierdoor is een van de meest genoemde gevolgen van niet ingevulde vacatures een toename van de werkdruk. Strategieën om met moeilijk vervulbare vacatures om te gaan zijn de afgelopen jaren weinig veranderd (hoofdstuk 3). De meeste vacatures ontstonden overigens door een toename van de hoeveelheid werk.

Het vinden van capabel personeel met de juiste competenties wordt voor de komende jaren als een belangrijke uitdaging beschouwd, waarbij het te lage aantal sollicitanten door een groeiend aandeel bedrijven als zorgpunt wordt benoemd. Onvoldoende aanwas vanuit de opleidingen is hier volgens de bedrijven onder meer debet aan. De arbeidsmarktprognoses van het ROA bevestigen de vrees van veel bedrijven dat de toekomstige vraag naar (vooral hbo) technici het aanbod zal overstijgen (hoofdstuk 7). Wat betreft de toekomstige schaarste aan mbo-technici verschilt de prognose sterk naar regio. In de regio Amsterdam, Utrecht, Apeldoorn lijkt voor alle mbo-niveaus schaarste te gaan ontstaan en daarnaast wordt in het zuidwesten en in delen van Noord-Brabant en Limburg schaarste aan mbo-technici van verschillende niveaus verwacht (hoofdstuk 7).

### ***Opleidingsinspanningen***

De gemiddelde scholingsuitgaven per bedrijf voor technische medewerkers zijn in 2016 gedaald tot 1,7% van de loonsom (hoofdstuk 4), nadat ze in 2015 stabiel waren gebleven. Het jaar 2014 vormde daarmee in de recente geschiedenis een hoogtepunt in opleidingsuitgaven, hoewel de uitgaven ook toen al fors lager waren dan bijvoorbeeld in 2009. Sinds 2014 zien we op verschillende indicatoren op het gebied van scholing een dalende lijn. Zo daalde ook het percentage vaste medewerkers dat minimaal één cursus of training volgde tot 41%. Daarentegen zijn de percentages tijdelijke en ingeleende medewerkers die minimaal één cursus of training volgden gestegen. Daarmee is het verschil in scholingsdeelname tussen tijdelijk en vast personeel verder genivelleerd. Maar aangezien ruim 80% van de werknemers in de Metalektro inmiddels een vast contract heeft, raakt de daling van het percentage vaste medewerkers dat een cursus of training volgde een veel grotere groep werknemers. De dalingen in scholingsuitgaven en het percentage vaste krachten dat minimaal één cursus of training volgde zijn voor een deel het gevolg van het feit dat er in 2016 op vrijwel alle terreinen door

## **Voorwoord**

### **Managementsamenvatting**

- Werkgelegenheid en demografische dynamiek
- Vacatures en werving
- - **Opleidingsinspanningen**
- Duurzame inzetbaarheid en vervangingsproblemen
- De organisatie van het werk en de gevraagde competenties
- Agenda voor de toekomst

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

minder bedrijven werd geschoold dan in 2014 en 2015. De meest scherpe afnames zien we ten aanzien van de scholing in veilig gedrag, ICT en taalvaardigheden. Ook zien we sinds 2014 een daling in bijna alle activiteiten die metalektrobedrijven kunnen ondernemen om de betrokkenheid van technici bij hun eigen ontwikkeling te stimuleren. Tot slot is het aandeel bedrijven dat gebruik maakt van scholingsgerelateerde hr- instrumenten, waaronder scholingsgesprekken, bedrijfsopleidingsbudgetten en leren onder werktijd, sinds 2014 afgenomen (hoofdstuk 4).

Wat betreft de toegepaste leervormen blijft 'Learning on the job' de meest gehanteerde leervorm. Volgens metalektrobedrijven is dit informele leren de leervorm die het meest belangrijk is voor het bedrijfsresultaat. E-learning wordt in de sector steeds vaker toegepast, maar wordt lang niet altijd belangrijk geacht voor het bedrijfsresultaat. Het belang van coaching op de werkvloer wordt hoger ingeschat, maar wordt slechts door 40% van de bedrijven ingezet.

### ***Duurzame inzetbaarheid en vervangingsproblemen***

De gemiddelde leeftijd van het personeel in de Metalektro is met 45,4 jaar relatief hoog. Vrouwen in de Metalektro zitten vooral in de leeftijdsgroep tussen de 40 en 55 jaar. De leeftijdsverdeling van de mannen in de sector helt sterk naar de oudere leeftijden, van 45 tot 60 jaar. De Metalektro is daarmee sterker vergrijsd dan de meeste andere sectoren in Nederland (hoofdstuk 6). Duurzame inzetbaarheid blijft daarom een belangrijk aandachtspunt. Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid kent in de Metalektro talloze vormen, waarbij er in 2016 de meeste aandacht was voor het verminderen van de (fysieke) belasting van het werk. Twee andere instrumenten die regelmatig genoemd werden zijn het bij de werving van nieuw personeel rekening houden met de leeftijdsopbouw binnen het bedrijf en het toepassen van hulpmiddelen om fysieke problemen te voorkomen of te verhelpen. De meest genoemde belemmering die bedrijven hindert om hun personeel duurzaam inzetbaar te houden is dat er onvoldoende geschikte functies beschikbaar zijn om personeel van functie te laten veranderen (hoofdstuk 6). Voor de komende jaren blijft de inzetbaarheid van het personeel het voornaamste hr-speerpunt van metalektrobedrijven, gevolgd door het verminderen van het verzuim. Daarnaast lijkt het verminderen van de werkdruk als hr-speerpunt aan een kleine opmars begonnen (hoofdstuk 7).

## **Voorwoord**

### **Managementsamenvatting**

- Werkgelegenheid en demografische dynamiek
- Vacatures en werving
- Opleidingsinspanningen
- - **Duurzame inzetbaarheid en vervangingsproblemen**
- De organisatie van het werk en de gevraagde competenties
- Agenda voor de toekomst

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

Evenals in de afgelopen jaren lijken de bedrijven te onderschatten hoeveel medewerkers de komende jaren de pensioengerechtigde leeftijd bereiken (hoofdstuk 6). Metalektrobedrijven verwachten dan ook relatief weinig vervangingsproblemen. Om deze problemen te beperken vertrouwen metalektrobedrijven het meest op het aannemen en zelf opleiden van nieuwe werknemers.

### ***De organisatie van het werk en de gevraagde competenties***

Bijna 70% van de metalektrobedrijven heeft in 2016 te maken gehad met één of meerdere organisatorische veranderingen (hoofdstuk 5). De meest genoemde organisatorische verandering - zowel in 2016 als naar verwachting in de komende jaren - is het vergroten van de variabele inzet van het technisch personeel. Taakintegratie over verschillende afdelingen is een maatregel die metalektrobedrijven de komende jaren veel vaker verwachten in te voeren dan in 2016. Daarentegen is het verminderen van het aantal managementlagen de enige maatregel die de komende jaren minder belangrijk zal worden.

De behoefte aan breed inzetbare uitvoerende technici blijft groot, maar bij de andere functiecategorieën neemt die behoefte aan brede inzetbaarheid af. Focussen we op die uitvoerende technici dan zien we dat het vooral de grote bedrijven zijn die behoefte hebben aan breed inzetbare medewerkers. Gelukkig kan over het algemeen worden voldaan aan deze behoefte. Net als in voorgaande jaren geven bedrijven in groten getale aan dat gedragsmatige competenties voor technici de komende jaren belangrijker zullen worden, waarbij vooral het belang van het hebben van een goed probleemoplossend vermogen steeds prominenter wordt (hoofdstuk 7).

### ***Agenda voor de toekomst***

Ondanks de aanhoudend positieve werkgelegenheidsontwikkelingen in de sector wordt meer dan 90% van alle vacatures binnen een half jaar ingevuld en is het percentage metalektrobedrijven dat (erg) veel wervingsproblemen ervaart, met minder dan een kwart van de bedrijven, nog altijd relatief laag. Desalniettemin nemen productiebelemmeringen als gevolg van personeelstekorten langzaam toe (hoofdstuk 1). Mogelijk zijn dit de eerste tekenen van een fase waarin de wervingsproblemen weer gaan toenemen. De werkgelegenheidsverwachtingen van metalektrobedrijven zijn namelijk voor 2017 wederom positief. Het aantal bedrijven dat voor 2017 groei verwacht overstijgt ruimschoots het aantal bedrijven dat krimp verwacht (hoofdstuk 7). Recente cijfers laten zien dat dit al bevestigd wordt in het sterke eerste kwartaal van 2017 (hoofdstuk 1). Hiermee is 2017 al goed uit de startblokken om het vijfde achtereenvolgende jaar met

## **Voorwoord**

### **Managementsamenvatting**

- Werkgelegenheid en demografische dynamiek
- Vacatures en werving
- Opleidingsinspanningen
- Duurzame inzetbaarheid en vervangingsproblemen
- - De organisatie van het werk en de gevraagde competenties
- - Agenda voor de toekomst

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

werkgelegenheidsgroei te worden. Met deze vijf jaren van groei verdwijnt steeds meer de rek om de stijgende productie met het zittende personeel te verwezenlijken, wat al blijkt uit de toenemende productiebelemmeringen vanwege personeelstekorten (hoofdstuk 1). Het realiseren van nog meer groei in de productie zal, vooral op de korte termijn, waarschijnlijk sterk leunen op de werving van nieuwe medewerkers en verdere efficiëntieverbeteringen in de organisatie van het werk. Daarnaast zullen investeringen in nieuwe technologieën zowel de totale productie alsook de productiviteit per medewerker helpen vergroten. Van alle typen innovatie die we onderscheiden verwachten metalektrobedrijven in de komende drie jaar dan ook de meeste groei bij de procesinnovaties (hoofdstuk 1). Duidelijk is ook dat de introductie van nieuwe technologieën gepaard zal moeten gaan met de juiste (bij)scholing voor werknemers.

Het werven van nieuwe medewerkers zal echter niet eenvoudig zijn, gezien de dalende werkloosheid en de arbeidsmarktprognoses van het ROA die aangeven dat vooral hbo-technici de komende jaren erg gewild zullen zijn, wat zal leiden tot knelpunten in de personeelsvoorziening. Voor mbo-technici blijken de perspectieven sterk regio-afhankelijk (hoofdstuk 7). Bij aanhoudende werkgelegenheidsgroei zal de instroom steeds meer vanuit andere bedrijfssectoren moeten plaatsvinden, of betrekking hebben op medewerkers met een minder goed aansluitende opleiding. Dat vormt een uitdaging voor de sector, want op het gebied van flexibele werktijden, deeltijdwerk en scholing lijken concurrerende sectoren hun medewerkers meer mogelijkheden te bieden dan de metalektrobedrijven.

Zo blijft het aandeel deeltijdwerkers in de sector ver achter bij het gemiddelde in Nederland en is het in de maakindustrie vaak moeilijker dan in de dienstensectoren om flexibele werktijden aan te bieden (hoofdstuk 1). Ook zien we al twee jaar zorgwekkende ontwikkelingen zoals dalingen van de scholingsuitgaven; het percentage vaste krachten dat minimaal één cursus of training volgt en trainingen op vrijwel alle terreinen waaronder veilig gedrag, ICT en taalvaardigheden. Ook is er minder aandacht voor scholingsgerelateerde hr- instrumenten, zoals scholingsgesprekken, bedrijfsopleidingsbudgetten en het informele leren onder werktijd (hoofdstuk 4).

Nu het qua productievolume, werkgeversvertrouwen en werkgelegenheid al enkele jaren steeds beter gaat in de Metalektro en de bedrijfseconomische vooruitzichten goed zijn, is dit hét moment om op het terrein van flexibel werken, deeltijdwerk en scholing het gat met andere sectoren te dichten onder het motto dat je *het dak moet repareren als de zon schijnt*. Als de sector hierin in goede tijden zoals deze niet zou slagen, dan zal

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

- Werkgelegenheid en demografische dynamiek
- Vacatures en werving
- Opleidingsinspanningen
- Duurzame inzetbaarheid en vervangingsproblemen
- De organisatie van het werk en de gevraagde competenties

### ► - Agenda voor de toekomst

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**



dit des te moeilijker worden als de orderportefeuilles van de bedrijven nog voller worden en de productiedruk nog hoger wordt. De eerste tekenen van mogelijk toenemende wervingsproblemen, zoals de stijgende productiebelemmeringen als gevolg van personeelstekorten, wijzen erop dat relatief kort na een periode van diepe crisis de zon alweer flink hoog aan de hemel staat: een goed moment om dat dak te repareren, voordat de zon té fel brandt of er weer wolken voor waaien.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

- Werkgelegenheid en demografische dynamiek
- Vacatures en werving
- Opleidingsinspanningen
- Duurzame inzetbaarheid en vervangingsproblemen
- De organisatie van het werk en de gevraagde competenties

### ► - Agenda voor de toekomst

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

# 1. DYNAMIEK IN DE METALEKTRO

*De werkgelegenheid in de Metalektro ontwikkelde zich in 2016 positief, ondanks een tijdelijke dip in de omzetgroei. Deze tijdelijke dip in omzetgroei was het gevolg van prijsdalingen, niet van een daling in productie. De positieve werkgelegenheidsontwikkeling wordt door diverse bronnen bevestigd, van de werkgelegenheidsbarometer tot conjunctuurindicatoren van het CBS tot berekeningen op basis van PME-cijfers. Zo laat de werkgelegenheidsbarometer voor ieder kwartaal in 2016 en het eerste kwartaal van 2017 een fors overwicht zien van metalektrobedrijven met groeiende werkgelegenheid over bedrijven met krimpende werkgelegenheid en tonen de conjunctuurindicatoren van het CBS dat er meer productiebelemmeringen zijn als gevolg van personeelstekorten. Ondanks de positieve werkgelegenheidsontwikkelingen is de gemiddelde vacatureduur stabiel gebleven. Tegen deze achtergrond van positieve werkgelegenheidsontwikkelingen is de mobiliteit van werknemers binnen de sector sterk gedaald, is het aandeel middelbaar opgeleiden gestegen ten koste van zowel de aandelen hoger als lager opgeleiden, is de gemiddelde leeftijd van metalektromedewerkers verder gestegen en is het aandeel werknemers dat in deeltijd werkt haast onveranderd laag.*

## 1.1 DE WERKGELEGENHEID IN DE METALEKTRO NAM IN 2016 TOE ONDANKS TIJDELIJKE DIP IN OMZETGROEI

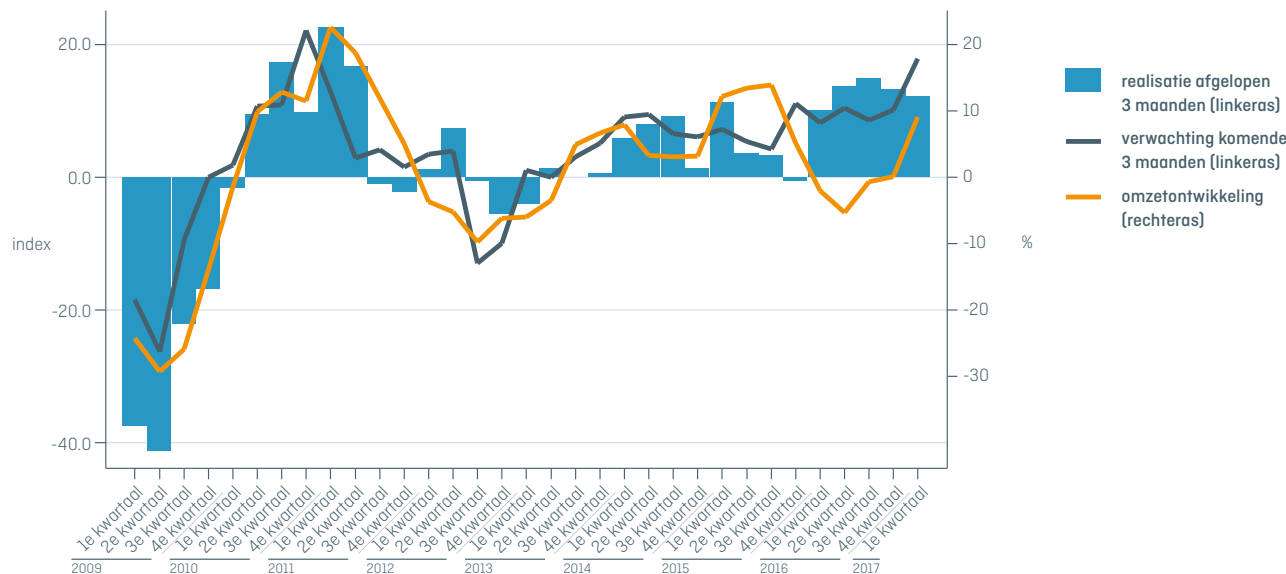
In figuur 1.1 is de werkgelegenheidsbarometer voor de Metalektro afgezet tegen de omzetontwikkeling. De blauwe balkjes tonen of er in het voorgaande kwartaal per saldo meer bedrijven waren die de werkgelegenheid in hun bedrijf zagen toe- of afnemen. Positieve waarden (boven '0') duiden er op dat er in het afgelopen kwartaal meer metalektrobedrijven waren waar de werkgelegenheid is toegenomen dan is afgenomen. De donkerblauwe lijn laat zien of bedrijven overwegend positief of negatief zijn over de verwachte werkgelegenheidsontwikkelingen in hun bedrijf *in het komende kwartaal*. Zo geeft bijvoorbeeld het laatste punt van de lijn de verwachting voor het tweede kwartaal van 2017 aan. De oranje lijn toont de omzetontwikkeling als procentuele groei ten opzichte van 1 jaar eerder.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

- ▶ 1. **Dynamiek in de Metalektro**
- ▶ 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo'ers gedaald
- 1.6 Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro
- 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren
- 2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
- 3. **Vacatures en werving**
- 4. **Scholing en leervormen**
- 5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
- 6. **Duurzame inzetbaarheid**
- 7. **Metalektro in de nabije toekomst**
- 8. **Agenda voor de Toekomst**

**Figuur 1.1 Werkgelegenheidsbarometer en omzetontwikkeling in de Metalektro, 2009-2017**



Bronnen: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2009-2017; CBS, Nijverheidsstatistiek, 2009-2017

Terwijl de omzet in de eerste helft van 2016 daalde - voor het eerst na 2,5 jaar van achtereenvolgende omzetstijgingen - en daarna weer sterk toenam, nam de werkgelegenheid in elk kwartaal bij meer bedrijven toe dan af. De werkgelegenheidsontwikkeling lijkt dus niet te lijden te hebben gehad onder de tijdelijke dip in omzetgroei. Ook de verwachtingen van metalektrobedrijven omtrent de toekomstige werkgelegenheid waren onverminderd positief in 2016. De verwachtingen voor het tweede kwartaal van 2017, die de bedrijven bij de meest recente werkgelegenheidsbarometer van april 2017 uitspraken, zijn zelfs hoger dan in de afgelopen vijf jaar voorkwam<sup>1</sup>.

De tijdelijke stagnering van de omzetgroei was overigens ook terug te zien in de totale industriesector, zoals blijkt uit rapportages van het CBS. Zo was de totale omzetgroei in de eerste drie kwartalen van 2016 over de hele industrie-sector negatief. Dit was het gevolg van dalende prijzen; over heel 2016 nam de productie in de sector namelijk toe<sup>2</sup>. In het laatste kwartaal van 2016 stegen ook de prijzen weer, waardoor ook de omzet weer toenam. Bemoedigend is daarnaast dat het vertrouwen onder industriële ondernemers onverminderd toeneemt, aldus het CBS<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.ao-metalektro.nl/over-de-sector/werkgelegenheidsbarometer>

<sup>2</sup> Kwartaalmonitor Industrie, vierde kwartaal 2016 (CBS, 2017). Van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/07/kwartaalmonitor-industrie-vierde-kwartaal-2016>

<sup>3</sup> Vertrouwen producenten industrie neemt opnieuw toe (CBS, 2017) Van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/09/vertrouwen-producenten-industrie-neemt-opnieuw-toe>

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

- 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo'ers gedaald
- 1.6 Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro
- 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren

2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

In tabel 1.1 zien we de ontwikkeling in het aantal bedrijven en werknemers in de sector. Het aantal bedrijven is ten opzichte van december 2015 iets toegenomen tot 1.070 in december 2016. Het aantal werknemers dat bij het pensioenfonds van de Metalektro (PME) is ingeschreven steeg van 142.297 werknemers in januari 2016 naar 143.011 in januari 2017; een groei van ruim 700 werknemers.

Tabel 1.1 Kerncijfers Metalektro 2011-2016

	Dec. 2012	Dec. 2013	Dec. 2014	Dec. 2015	Dec. 2016
Aantal bedrijven#	1.040	1.046	1.044	1.064	1.070
Aantal werknemers*	139.747	140.758	141.245	142.297	143.011

Bron: #Stichting Raad van Overleg Metalektro (ROM); \*PME

## 1.2 CONJUNCTUURINDICATOREN BEVESTIGEN POSITIEF BEELD VAN DE WERKGELEGENHEIDSBAROMETER

Kijken we naar de conjunctuurindicatoren voor de Metalektro (figuur 1.2) dan zien we, net als in de werkgelegenheidsbarometer en de telling op basis van PME-gegevens, louter positieve ontwikkelingen. Vaak gaat een afname in de omzet gepaard met een stijging van het aantal bedrijven dat aangeeft onvoldoende vraag binnen te krijgen: dit was het geval in 2009 en in 2012. In 2016 daalde echter het aantal bedrijven dat met te weinig vraag te kampen had. Dit bevestigt dat de tijdelijke omzetsdaling in 2016 ook binnen de Metalektro het gevolg was van prijsdaling. Bovendien zien we in 2016 een toename in het aantal bedrijven dat aangeeft vanwege een personeelstekort productiebelemmeringen te ervaren (van 5% in het eerste kwartaal van 2016 tot 11% in het eerste kwartaal van 2017). Ook dit is een teken dat het goed gaat met de afzet van de sector. Dit onderstreept nogmaals dat de omzetafname in de eerste helft van 2016, net als in de gehele Nederlandse industrie, door tijdelijke prijsdalingen gedreven werd en niet door afzetproblemen.

### Voorwoord

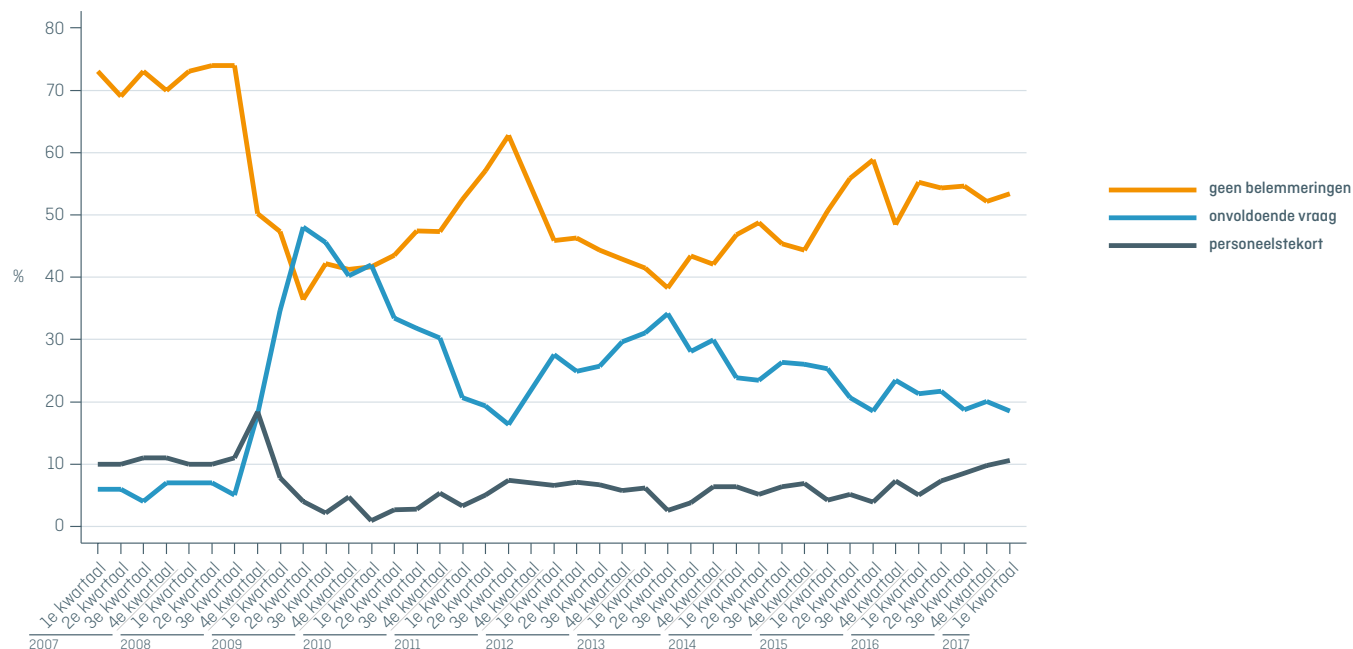
### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

- 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo'ers gedaald
- 1.6 Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro
- 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren

2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Figuur 1.2 Conjunctuurontwikkeling Metalektro, 2007-2017



Bronnen: 2006-2011: CBS, Conjunctuurtest Industrie (SBI '93: 27); 2011-2016: CBS, Conjunctuurenquête Nederland (SBI '08: 24-30, 33)

## 1.3 ONDANKS TOENAME IN WERKGELEGENHEID GEEN TOENAME IN GEMIDDELDE VACATUREDUUR

De positieve werkgelegenheidsontwikkelingen in de Metalektro hebben echter niet geleid tot een toename in gemiddelde duur dat vacatures openstaan, zoals blijkt uit figuur 1.3. Hierin wordt de tijd getoond die vacatures (gemiddeld) open staan bij bedrijven. Ondanks de positieve ontwikkelingen in de werkgelegenheid zien we geen duidelijke invloed op de 'zoekduur' bij vacatures. Het beeld van 2016 verschilt nauwelijks met voorgaande jaren. Het aantal vacatures dat meer dan 2 maanden open staat ligt al sinds april 2013 vrij stabiel tussen de 52 en 60 procent (58% in het eerste kwartaal van 2017). Het aandeel van de vacatures die langer dan een half jaar openstaan, is tussen januari 2013 (toen het percentage op 15% lag) en juli 2014 sterk afgenomen en fluctueert sindsdien grofweg tussen de 4 en 8 procent. In januari 2017 lag dit percentage op 3,8 procent. Er is echter geen trend waarneembaar.

## Voorwoord

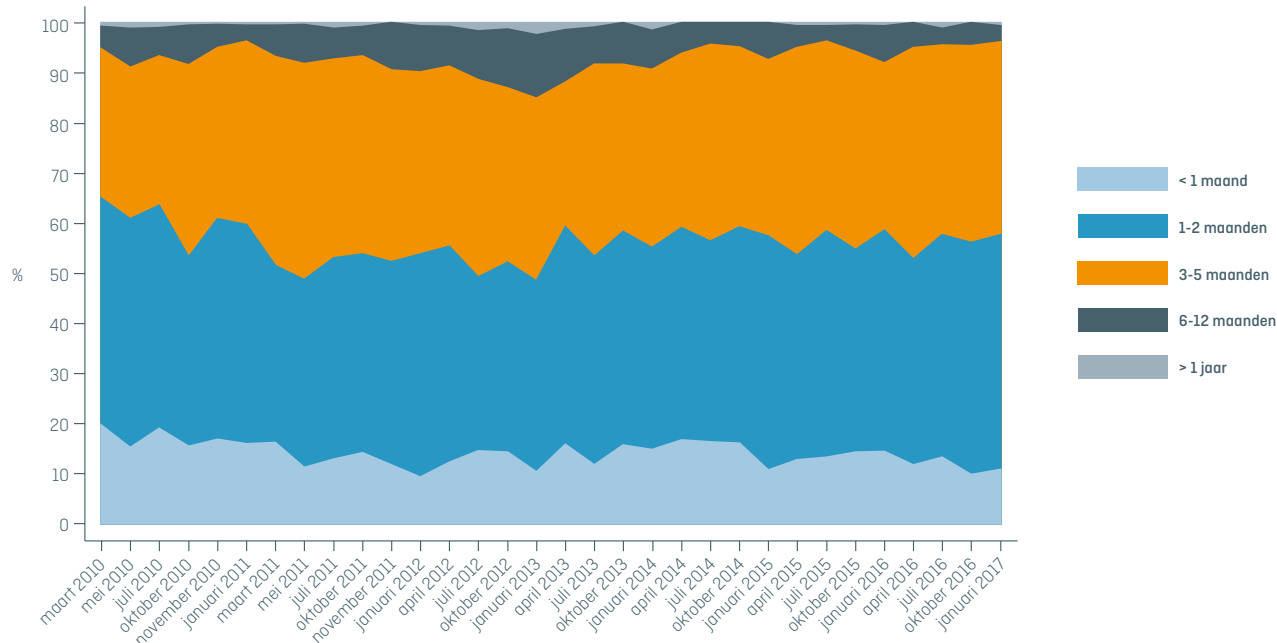
### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

- 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo'ers gedaald
- 1.6 Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro
- 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren

2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Figuur 1.3 Gemiddelde duur vacatures, 2010-2017



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2010-2017

## 1.4 VERGRIJZING ZET DOOR

De veroudering van het personeelsbestand in de Metalektro zet gestaag door zoals blijkt uit figuur 1.4. Waar het percentage 55+’ers in januari 2012 nog 16,7 procent betrof, is dit in januari 2017 opgelopen tot 23,7 procent. Dit gaat vooral ten koste van het aandeel 35 tot 55-jarigen, dat in de afgelopen jaren is afgenomen van 62,6 procent in 2012 naar 56,8 procent in januari 2017. Het aandeel jongeren is al sinds 2012 opvallend stabiel tussen de 19 en 21 procent (19,5% in 2017). Er is dus wel sprake van vergrijzing in de sector, maar niet van ontgroening.

Een andere manier om de leeftijdsopbouw in de sector te beschrijven is aan de hand van de ‘generatie-index’. Bij de generatie-index gaat het om de verhouding van het aantal vijftigers in een groep ten opzichte van de dertigers in dezelfde groep. Bij een index van 1 zijn beide groepen in evenwicht. Wanneer de index groter is dan 1, dan zijn de vijftigers in de meerderheid<sup>4</sup>. In figuur 1.4 is te zien dat deze index (weergegeven met de oranje stippellijn en gemeten op de rechter-as) in de afgelopen jaren altijd boven de 1 heeft gelegen. Het aandeel vijftigers is in de

<sup>4</sup> Bron: CBS Statline, Werkzame beroepsbevolking; vergrijzing per bedrijfstak

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

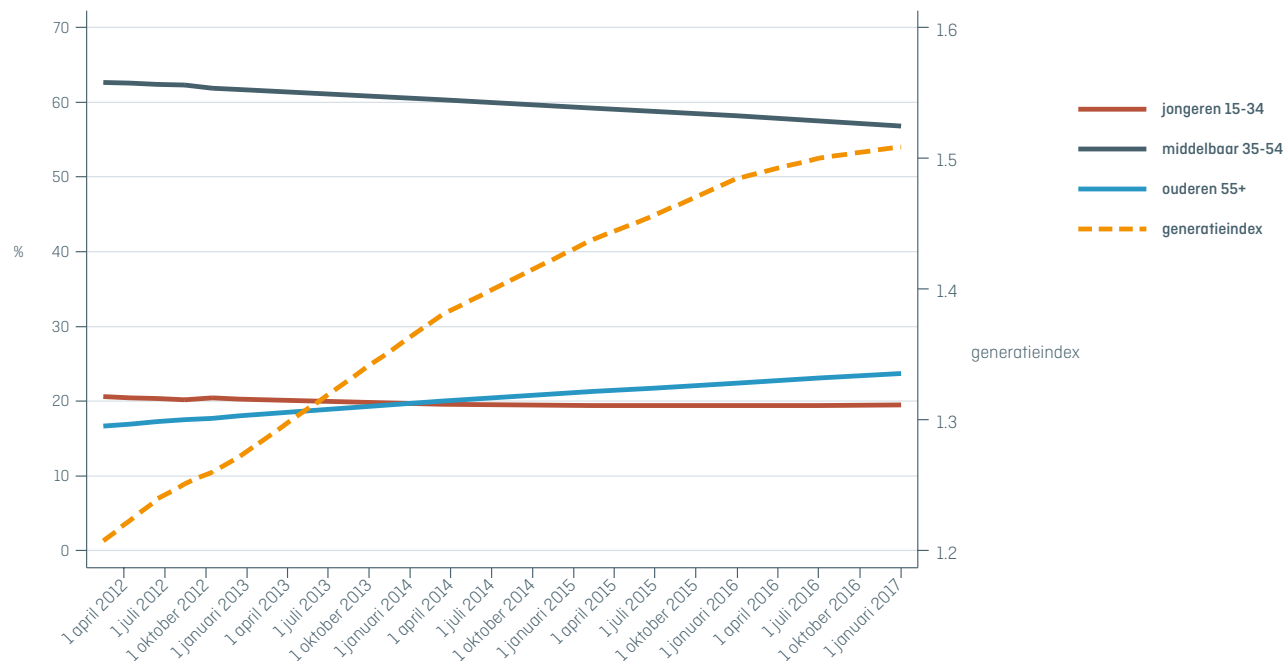
#### 1. Dynamiek in de Metalektro

- 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo’ers gedaald
- 1.6 Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro
- 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren

2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Metalektro dus steeds groter dan het aandeel dertigers. Bovendien is de lijn continu stijgende: waar de waarde in januari 2012 1,2 betrof, is deze in januari 2017 toegenomen tot 1,5. Lichtpuntje is dat de toename minder sterk was in 2016 dan in de jaren ervoor. Dit neemt niet weg dat de gemiddelde leeftijd in 2016 toenam, van 45,2 jaar op 1 januari 2016 naar 45,4 jaar op 1 januari 2017.

**Figuur 1.4 Leeftijdverdeling in de Metalektro, 2012-2017**



Bron: Metalektro: PME 2012-2017

## 1.5 AANDEEL MIDDELBAAR OPGELEIDEN TOEGENOMEN, AANDEEL WO'ERS GEDAALD

De opleidingsverdeling van medewerkers in de Metalektro is in 2016, na enkele jaren van stabilisatie, weer licht verschoven (figuur 1.5). Vooral het aandeel middelbaar opgeleiden, met een mbo-, havo- of vwo-diploma is in 2016 toegenomen (van 47,6% in 2015 naar 50% in 2016), terwijl in de periode 2002-2012 juist het aandeel hoger opgeleiden toenam. Sinds het hoogtepunt in 2014, neemt het percentage hoog opgeleiden in de sector weer wat af, vooral als gevolg van een afname in het aandeel van wo opgeleiden (van 9,8% in 2014 naar 7,7% in 2016).

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

- 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 **Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo'ers gedaald**
- 1.6 Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro
- 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren

#### 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

#### 3. Vacatures en werving

#### 4. Scholing en leervormen

#### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

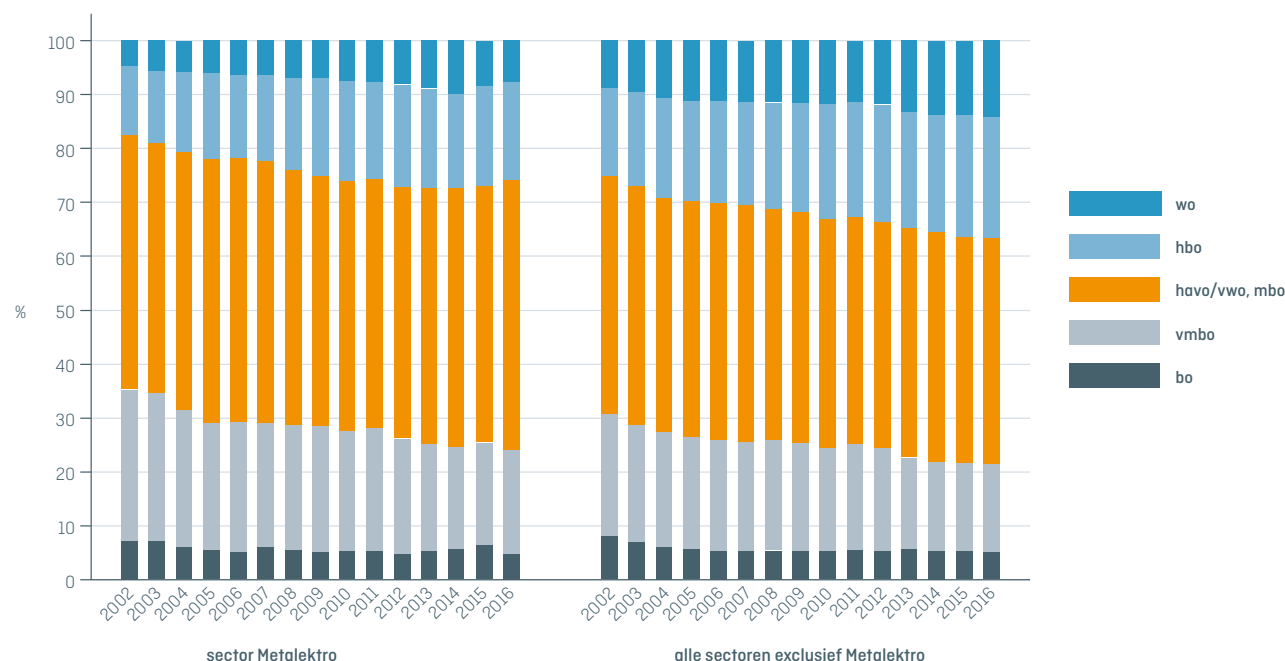
#### 6. Duurzame inzetbaarheid

#### 7. Metalektro in de nabije toekomst

#### 8. Agenda voor de Toekomst

Het aandeel hbo'ers bleef recentelijk constant. Het aandeel werknemers met maximaal een vmbo-opleiding lag in 2016 op 24,1 procent, wat een kleine daling is ten opzichte van 2015 en zelfs ten opzichte van het vorige laagste punt uit 2014 (toen 24,7%). Dit lijkt op een hervatting van de dalende trend in het aandeel lager opgeleiden die al sinds 2002 gaande is, toen het aandeel lager opgeleiden nog ruim 35 procent bedroeg. Het gemiddelde opleidingsniveau in de Metalektro ligt lager dan het landelijke gemiddelde. Zo ligt landelijk het aandeel hbo/wo-opgeleiden in 2016 bijvoorbeeld op 36,6%, ruim 10 procentpunten hoger dan in de Metalektro. Verder zien we dat het aandeel hoog opgeleiden in andere sectoren nog altijd stijgt, terwijl dit in de Metalektro dus na enkele jaren stabilisatie weer lijkt af te nemen.

**Figuur 1.5 Opleidingsniveau in de Metalektro 2002-2016**



Bron: CBS, Enquête beroepsbevolking, 2002-2016

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

- 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 **Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo'ers gedaald**
- 1.6 Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro
- 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren

#### 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

#### 3. Vacatures en werving

#### 4. Scholing en leervormen

#### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

#### 6. Duurzame inzetbaarheid

#### 7. Metalektro in de nabije toekomst

#### 8. Agenda voor de Toekomst



## 1.6 GENDERDIVERSITEIT EN DEELTIJDWERK IN DE METALEKTRO

Figuur 1.6 toont het aantal medewerkers in de Metalektro naar geslacht en leeftijd. Er werken ruim 18.000 vrouwen in de sector (12,7%) tegenover bijna 125.000 mannen (87,2%). Wel is de leeftijdsverdeling onder de vrouwen in de Metalektro normaal verdeeld over de verschillende leeftijdscategorieën, terwijl de leeftijdsverdeling onder de mannen zwaar naar de hogere leeftijden helt. Als gevolg ligt de gemiddelde leeftijd bij de mannen met 45,7 jaar beduidend hoger dan bij de vrouwen (43,9 jaar).

Eén van de manieren om de Metalektro aantrekkelijker te maken voor vrouwen zou het beter faciliteren van deeltijdwerk kunnen zijn. Een studie van SEOR laat zien dat vrouwen met een technische opleiding vaak kiezen voor een baan buiten de techniek vanwege de mogelijkheden van deeltijdwerk<sup>5</sup>. Op basis van gegevens van pensioensfonds PME hebben we het percentage deeltijdwerkenden berekend. Het gaat hierbij om dienstverbanden van minder dan 35 uur, overeenkomstig de definitie van het CBS. Op 1 januari 2017 werkte 10,5 procent van alle werknemers binnen de Metalektro in deeltijd. Dit is al een voorzichtige stijging ten opzichte van 1 januari 2016 (toen 9,6%), maar nog ver onder het landelijke gemiddelde van 48,3 procent. Bij mannen ligt het percentage deeltijders in de Metalektro op 4,6 procent tegen 26 procent landelijk, bij vrouwen is dit 51,3 procent in de Metalektro en 74,2 procent landelijk<sup>6</sup>.

In figuur 1.7 zoomen we in op het percentage medewerkers in deeltijd, naar leeftijd en geslacht. Het percentage deeltijdwerkenden verschilt bij mannen nauwelijks naar leeftijd, op de jongsten en de oudsten na. De jongeren tussen 16 en 20 jaar werken relatief vaak in deeltijd (14%); zij combineren hun werk met hun studie. Mannen van boven de 65 werken ook vaker dan de overige leeftijdscategorieën in deeltijd (18%). Voor alle andere leeftijdsgroepen ligt het percentage tussen de 2 en de 8 procent.

Bij vrouwen zien we een heel ander patroon. Ongeveer 1 op de 5 vrouwen tussen de 20 en de 30 jaar werkt in deeltijd, relatief weinig in vergelijking met de andere leeftijdscategorieën. Vanaf 30 jaar neemt het percentage deeltijdwerkenden sterk toe en vanaf 36 jaar werkt ruim de helft van alle vrouwen binnen de Metalektro in deeltijd.

<sup>5</sup> Gelderblom en de Hek (2014). *Technisch opgeleid: wel of niet werken in de techniek?* Eindrapport in opdracht van techniek talent.nu. SEOR

<sup>6</sup> Werkzame beroepsbevolking: deeltijd (CBS, 2017). Van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/06/werkzame-beroepsbevolking-deeltijd>

### Voorwoord

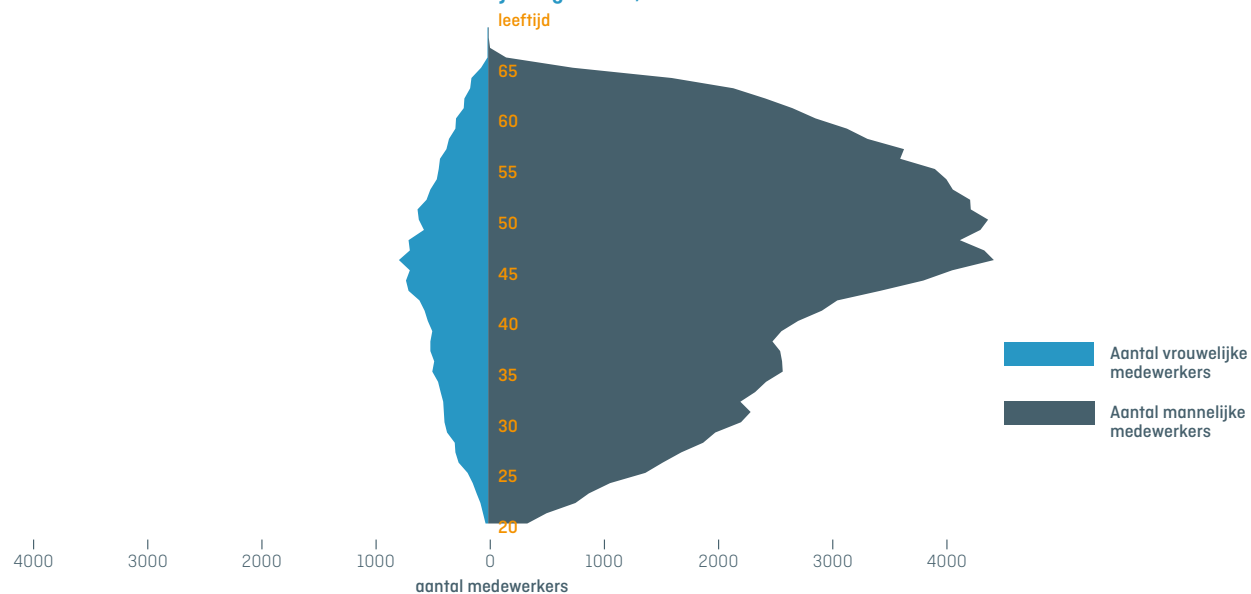
### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

- 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo'ers gedaald
- ▶ 1.6 **Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro**
- 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren

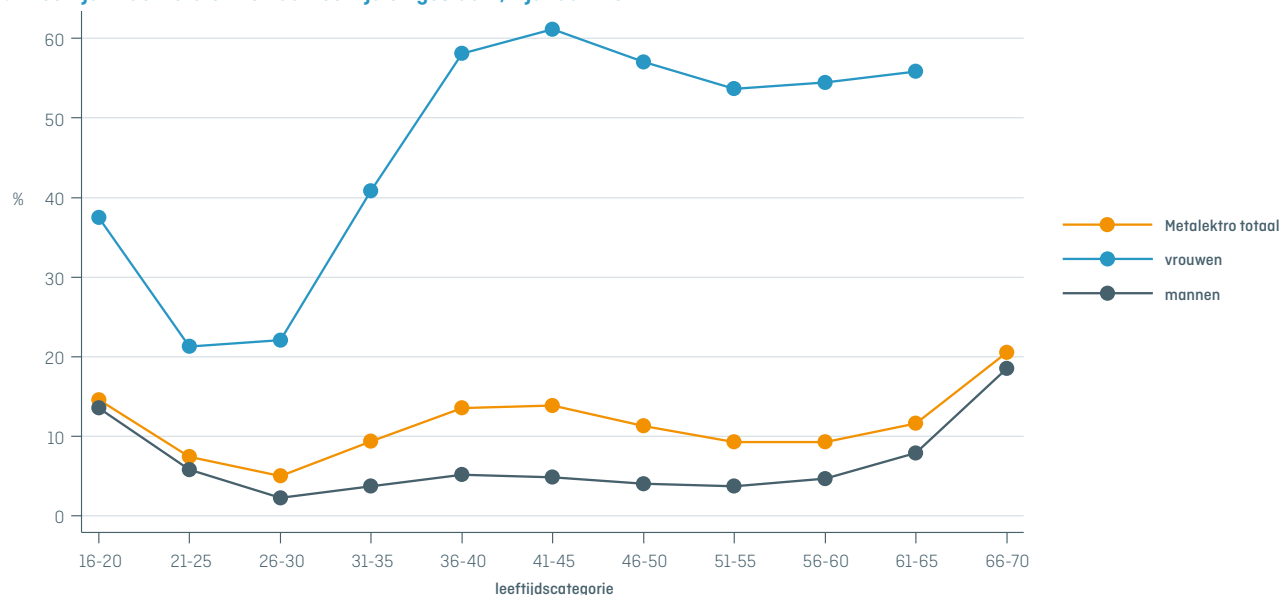
- 2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
- 3. **Vacatures en werving**
- 4. **Scholing en leervormen**
- 5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
- 6. **Duurzame inzetbaarheid**
- 7. **Metalektro in de nabije toekomst**
- 8. **Agenda voor de Toekomst**

Figuur 1.6 Aantal medewerkers in de Metalektro naar leeftijd en geslacht, 2016



Bron: PME, 2016, bewerking ROA

Figuur 1.7 Deeltijd in de Metalektro naar leeftijd en geslacht, 1 januari 2017



Bron: PME, 2016, bewerking ROA

Noot: Overeenkomstig de CBS-definitie worden tot deeltijd gerekend alle banen van minder dan 35 uur per week

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

- 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo'ers gedaald
- ▶ 1.6 Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro
- 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren

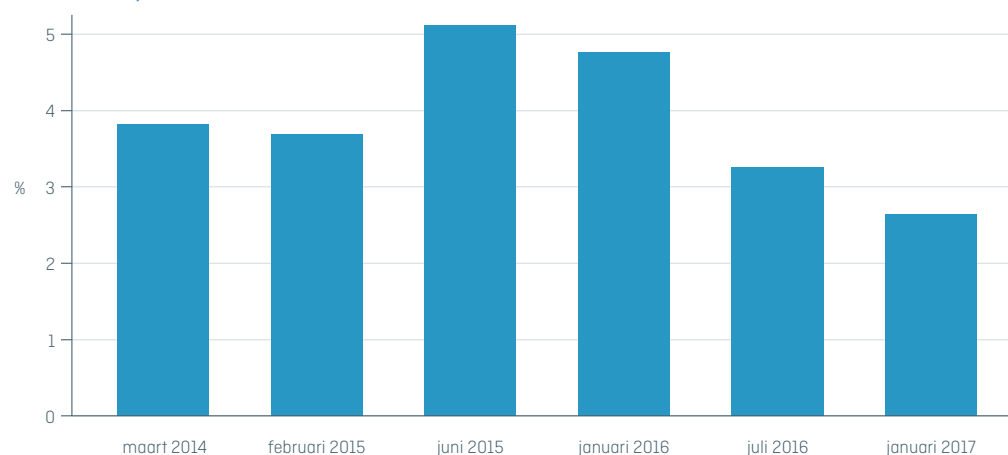
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

## 1.7 MOBILITEIT BINNEN DE SECTOR IN TWEE JAAR TIJD BIJNA GEHALVEERD

In figuur 1.8 zien we voor zes meetmomenten tussen 2014 en 2017 het percentage werknemers dat binnen de sector van werkgever is veranderd in de voorafgaande periode. Sinds 2015 is deze intrasectorale mobiliteit afgenomen van ruim 5 procent naar amper 3 procent. Dit komt neer op bijna een halvering sinds 2015 van het aantal werknemers dat binnen de sector van werkgever veranderde. Over Nederland als geheel was het percentage werknemers (met een vaste baan) dat in 2016 van werkgever veranderde 3,2 procent<sup>7</sup>. Inclusief baanwisselingen van tijdelijke werknemers lag de mobiliteit over Nederland als geheel zelfs op 10 procent.

Naast mobiliteit van medewerkers tussen metalektrobedrijven, onderscheiden we onder de noemer 'doorstroom' ook mobiliteit binnen de bedrijven (hiervan is geen figuur). In 2016 lag het percentage werknemers dat doorstroomde volgens de metalektrobedrijven gemiddeld op 1,7 procent. Dit is een behoorlijke afname ten opzichte van de 2,4 procent van 2015. Maken we een onderscheid tussen mkb (bedrijven tot en met 250 werknemers) en grote bedrijven, dan zien we ook een groot verschil: het percentage doorstroom binnen mkb was 1,5 procent in 2016, binnen grote bedrijven was dit 3,4 procent. In 2015 was dit respectievelijk 2,3 procent en 4,4 procent. Grote bedrijven boden de laatste jaren dus vaker mogelijkheden voor doorstroom dan kleine en middelgrote bedrijven.

Figuur 1.8 Intrasectorale mobiliteit, 2014-2017



Bron: PME, 2014-2017, bewerking ROA

<sup>7</sup> Berekening ROA op basis van CBS- data over 'Wisseling van werkgever'.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

- 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo'ers gedaald
- 1.6 Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro
- ▶ 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren

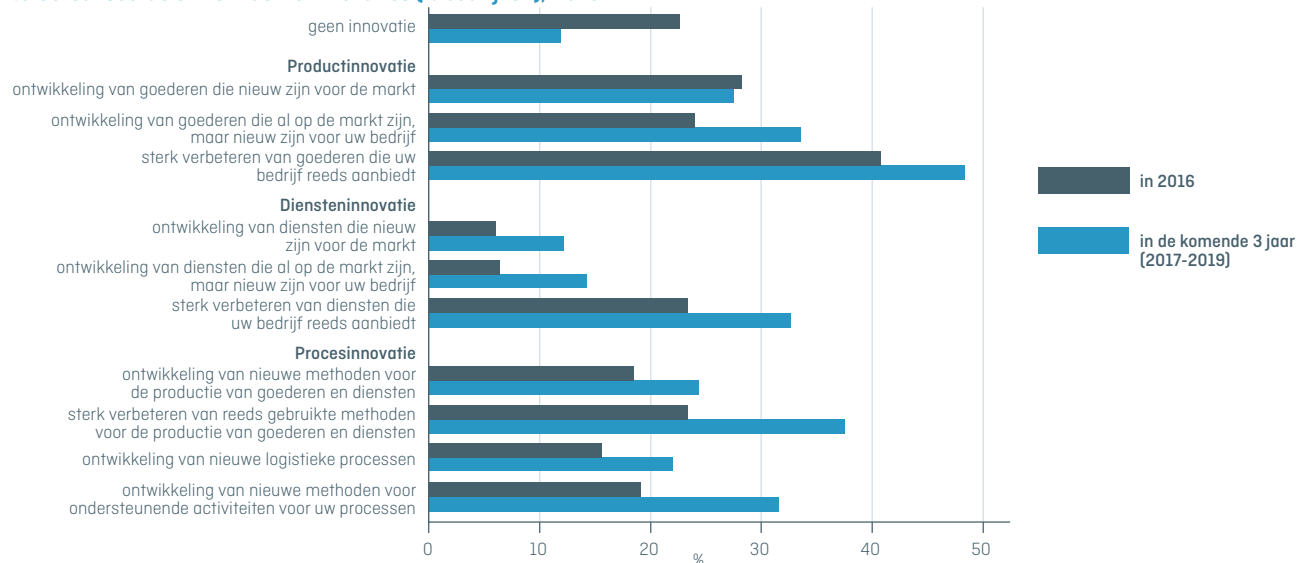
- 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 3. Vacatures en werving
- 4. Scholing en leervormen
- 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
- 6. Duurzame inzetbaarheid
- 7. Metalektro in de nabije toekomst
- 8. Agenda voor de Toekomst

## 1.8 VEEL PRODUCTINNOVATIE IN 2016 EN GROEI IN PROCESINNOVATIE VOORZIEN VOOR DE KOMENDE JAREN

In figuur 1.9 is te zien op welke terreinen metaalektrobedrijven in 2016 hebben geïnnoveerd en waarop zij verwachten in de komende jaren te gaan innoveren. Een ruime meerderheid van de bedrijven (77%) heeft in 2016 één of meerdere innovaties doorgevoerd. Een nog grotere meerderheid van de bedrijven voorziet dit voor de komende 3 jaar (88%). Als we allereerst kijken welke specifieke innovaties er in 2016 zijn doorgevoerd, dan zien we dat ruim 40 procent van de bedrijven producten die zij al aanboden hebben verbeterd. Dit is daarmee ruimschoots de belangrijkste innovatie door bedrijven. Kijken we per categorie dan zien we dat productinnovatie het belangrijkste is, gevolgd door procesinnovatie en tot slot diensteninnovatie.

Kijken we vervolgens naar de toekomstverwachtingen, dan zien we dat voor ieder type innovatie de verwachting voor de komende drie jaren hoger ligt dan de realisatie over 2016. Met name wordt een behoorlijke toename in procesinnovaties voorzien. Het verbeteren van methoden voor de productie van goederen en diensten bijvoorbeeld werd in 2016 door minder dan 25 procent van de bedrijven gedaan, terwijl dit door 38 procent van de bedrijven wordt voorzien. Een voorbeeld van procesinnovatie wordt opgetekend op pagina 20. De toename in de productinnovatie is minder sterk, maar dit was al de meest voorkomende vorm van innovatie. Ruim een kwart van de bedrijven ontwikkelde in 2016 goederen die nieuw zijn voor de markt. Hierop gaan we dieper in middels figuur 1.10.

**Figuur 1.9 Gerealiseerde en verwachte innovaties (% bedrijven), 2016**



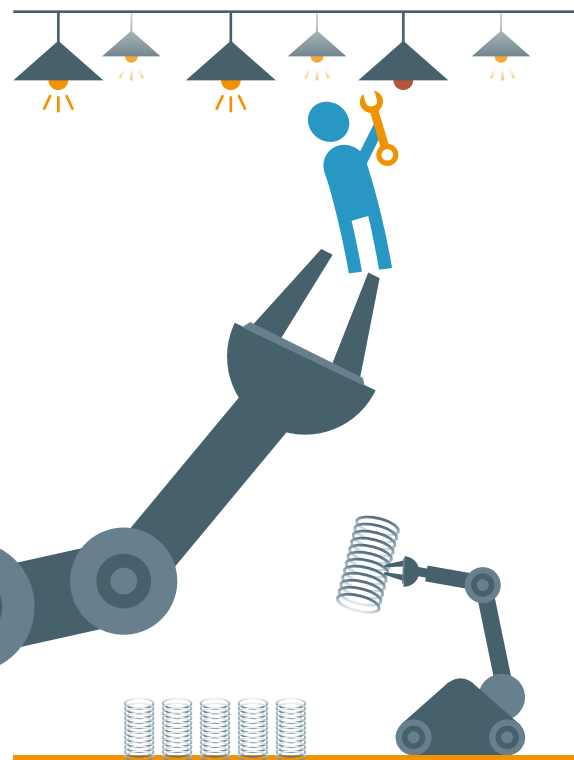
### 1. Dynamiek in de Metalektro

- 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo'ers gedaald
- 1.6 Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro
- 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 **Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren**

2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

# Innovatie in een weinig veranderende industrie

*Op de vraag of United Springs een bedrijf is waar veel gebeurt op het gebied van innovatie, antwoordt Managing Director Erik Reterink-Davina tweeledig. Enerzijds komt in de verenindustrie relatief weinig innovatie voor, doordat de producten in essentie niet veranderen. Machines veranderen niet, ze worden slechts sneller.*



Anderzijds wordt er bij United Springs wel geëxperimenteerd met procesinnovatie. De heer Reterink-Davina: “een begrip dat hierin centraal staat is ‘ghost production’: innovatie die het mogelijk maakt dat de productie door kan lopen op het moment dat er geen mensen aanwezig zijn. Dit kan bijvoorbeeld gaan om het toevoegen van een verpakkingscarroussel, zodat aan het einde van de lopende band dozen niet handmatig hoeven te worden vervangen. Een ander voorbeeld van procesinnovatie is een productielijn waarbij een voor medewerkers fysiek belastende handeling is gerobotiseerd. Dit hebben we gedaan om de fysieke arbeid van de medewerkers te verlichten en verlenging van de productie mogelijk te maken, zonder dat dit leidt tot het verlies van banen. De werknemer is nog steeds nodig om de machine in te stellen, de robot dient slechts om de fysiek zware handeling weg te nemen”.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

- 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo'ers gedaald
- 1.6 Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro
- 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren

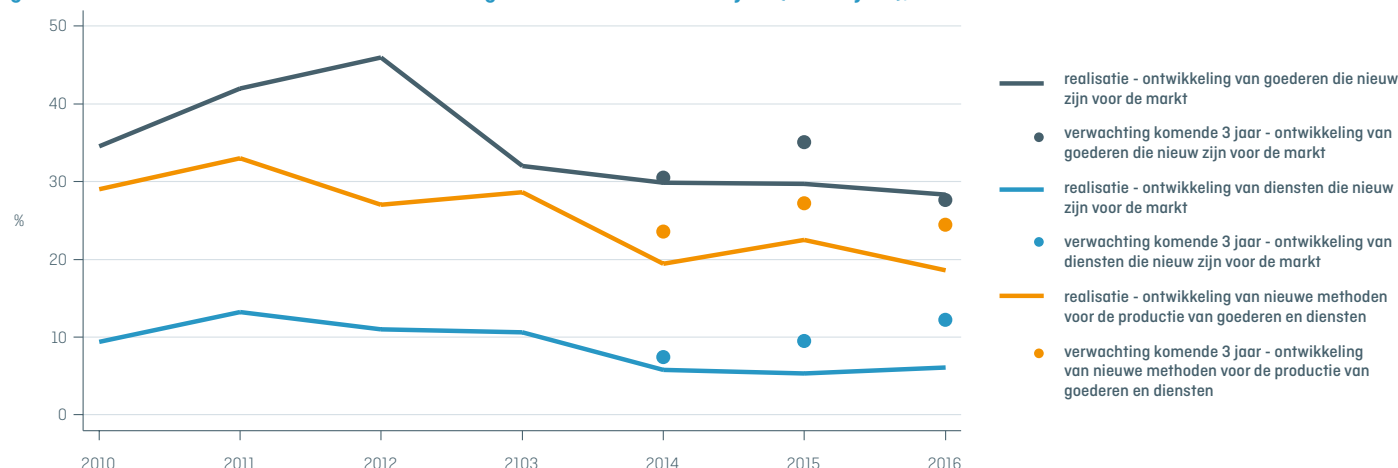
- 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 3. Vacatures en werving
- 4. Scholing en leervormen
- 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
- 6. Duurzame inzetbaarheid
- 7. Metalektro in de nabije toekomst
- 8. Agenda voor de Toekomst

In figuur 1.10 zoomen we namelijk in op de ontwikkelingen van goederen en diensten die nieuw zijn voor de markt en op nieuwe productiemethoden. De gerealiseerde innovaties worden getoond vanaf 2010, de verwachte innovaties tonen we alleen voor de afgelopen drie jaar. Het aandeel bedrijven dat nieuwe producten ontwikkelde groeide tussen 2010 en 2012 (van 35% naar 46%), daalde in 2013 (naar 32%) en lijkt zich sindsdien wat te hebben gestabiliseerd, zij het in een zeer licht aflopende lijn. De lijnen van de gerealiseerde innovaties op het gebied van nieuwe diensten en de ontwikkeling van nieuwe methoden tonen een vergelijkbaar beeld: na 2010 eerst nog kortstondig een toename maar daarna een dalende trend.

Interessant is om de gerealiseerde innovaties te vergelijken met de verwachte innovaties, al dient daar wel een kanttekening bij geplaatst te worden: het gaat hier om de verwachtingen voor de volgende *drie jaar*. Het is dus niet onlogisch dat de gerealiseerde innovaties voor 2016 lager kunnen liggen dan de verwachting voor de periode 2016-2018, de laatste aangegeven met de stippen in 2015. Hier kunnen namelijk ook bedrijven bij zitten die geen innovatie voorzagen voor 2016, maar wel voor bijvoorbeeld 2017 en 2018. Dit komt overeen met de cijfers, over het algemeen ligt de verwachting voor de komende drie jaar boven de jaarlijkse realisaties.

Verder valt op dat de verwachte ontwikkeling van nieuwe diensten voor de markt de afgelopen jaren toeneemt, hoewel dit vooralsnog nauwelijks in de realisaties tot uiting komt.

**Figuur 1.10 Gerealiseerde innovaties en verwachtingen voor de komende drie jaar (% bedrijven), 2010-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2010-2016

Noot: Vanaf 2014 vragen we naar de innovatieverwachtingen voor de komende 3 jaar. Voor 2014 vroegen we naar de innovatieverwachtingen voor de komende 5 jaar.

Om die reden laten we alleen de verwachtingen geuit in 2014 tot en met 2016 zien.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

- 1.1 De werkgelegenheid in de Metalektro nam in 2016 toe ondanks tijdelijke dip in omzetgroei
- 1.2 Conjunctuurindicatoren bevestigen positief beeld van de werkgelegenheidsbarometer
- 1.3 Ondanks toename in werkgelegenheid geen toename in gemiddelde vacatureduur
- 1.4 Vergrijzing zet door
- 1.5 Aandeel middelbaar opgeleiden toegenomen, aandeel wo'ers gedaald
- 1.6 Genderdiversiteit en deeltijdwerk in de Metalektro
- 1.7 Mobiliteit binnen de sector in twee jaar tijd bijna gehalveerd
- 1.8 **Veel productinnovatie in 2016 en groei in procesinnovatie voorzien voor de komende jaren**

2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

## 2. WERKGELEGENHEIDS-ONTWIKKELINGEN

*Ten opzichte van 2015 zijn de instroom en de uitstroom van werknemers toegenomen. Daarbij was de instroom van nieuwe werknemers in de sector net iets groter dan de uitstroom, waardoor de werkgelegenheid in de sector als geheel toenam. Regionaal varieert de netto instroom echter van -2,4% in de provincie Utrecht tot +2,9% in de provincie Friesland. Uitvoerende technische functies vertegenwoordigen het grootste deel van de instroom en uitstroom.*

*Het aandeel bedrijven dat krimpende werkgelegenheid ervaart is in 2016 wederom afgenomen. Voor die bedrijven die wel krimp ervaren geldt dat het niet vervangen van personeel dat met pensioen gaat – een vorm van natuurlijk verloop - veruit het meest genoemd wordt als gevolg van deze krimp. Daarnaast is er steeds minder sprake van 'negatieve oplossingen' zoals vacaturestops en het niet verlengen van tijdelijke contracten. Bedrijven met krimp kiezen daarmee dus ook steeds meer voor oplossingsstrategieën waarbij ze niet verstoken blijven van nieuwe instroom en daardoor weer wat kunnen verjongen.*

### 2.1 LICHTE GROEI WERKGELEGENHEID METALEKTRO, GROTE VERSCHILLEN TUSSEN PROVINCIES

De kaartjes in figuur 2.1 tonen de instroom, uitstroom en netto-instroom van werknemers in de Metalektro gedurende het jaar 2016. De cijfers zijn gebaseerd op gegevens van het pensioenfonds PME die door het ROA bewerkt zijn.

Paneel A toont de instroom van werknemers in de Metalektro. Werknemers worden tot de instroom gerekend als ze begin 2016 nog niet werkzaam waren in de sector, en op 1 januari 2017 wel. De instroom is verdeeld naar provincies, waarbij de instroom per provincie is uitgedrukt als percentage van het totaal aantal werkenden in de Metalektro in die provincie op het eerste peilmoment. De instroom was het laagst in Zeeland met 6,7 procent, en het hoogst in Flevoland met 10,3 procent. De instroom in de afzonderlijke provincies wijkt dus weinig af van het landelijk gemiddelde van 8,8 procent. Dit percentage ligt overigens ruim een procentpunt hoger dan in 2015 (7,5%).

#### Voorwoord

#### Managementsamenvatting

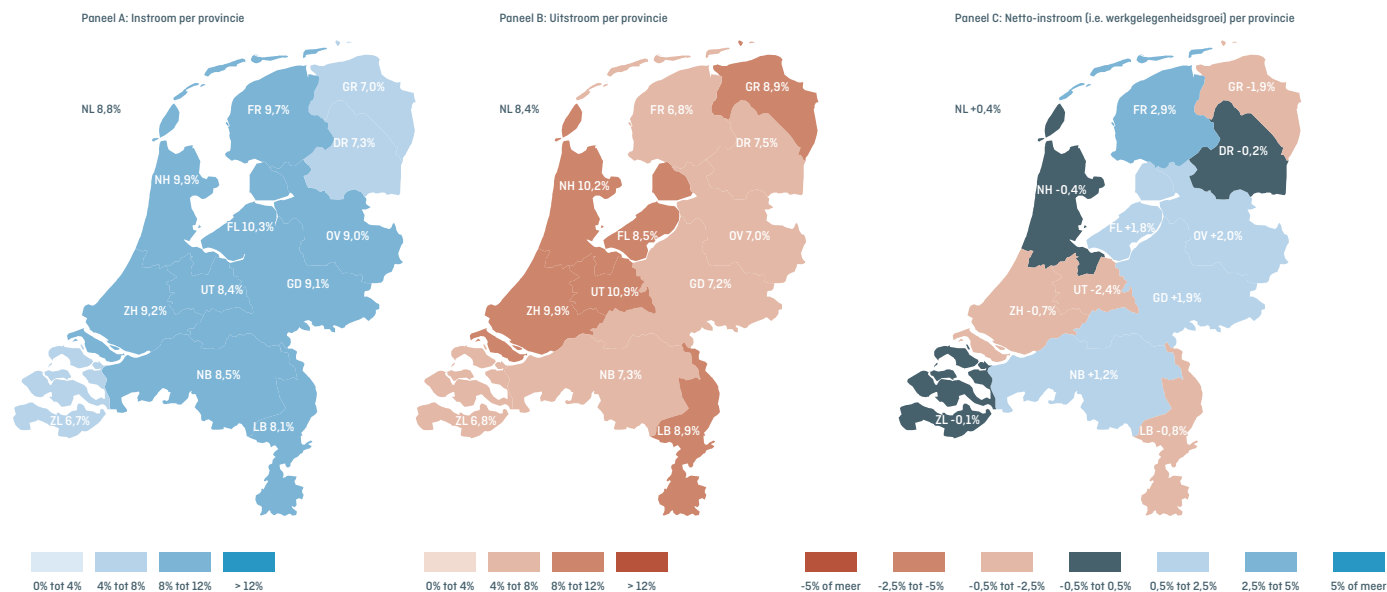
#### 1. Dynamiek in de Metalektro

- ▶ **2. Werkgelegenheidsontwikkelingen**
- ▶ 2.1 Lichte groei werkgelegenheid Metalektro, grote verschillen tussen provincies
- 2.2 Meer instroom dan uitstroom voor alle functiecategorieën in 2016
- 2.3 Aandeel bedrijven met krimpende werkgelegenheid neemt opnieuw verder af
- 2.4 Overgrote meerderheid technici in vaste dienst
- 3. Vacatures en werving
- 4. Scholing en leervormen
- 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
- 6. Duurzame inzetbaarheid
- 7. Metalektro in de nabije toekomst
- 8. Agenda voor de Toekomst

Tegenover de instroom staat de uitstroom van werknemers uit de Metalektro, oftewel werknemers die tijdens het eerste peilmoment nog wel in de sector werkzaam waren, maar op het tweede peilmoment niet meer. Over Nederland als geheel bedroeg de uitstroom 8,4 procent, een forse toename ten opzichte van 2015 (6,7%). Het laagste percentage uitstroom vinden we in Zeeland en Friesland met 6,8 procent, in Utrecht was de uitstroom het hoogst met 10,9 procent. Er lijkt geen verband te zijn tussen instroom en uitstroom per provincie: een hoog (laag) instroompercentage betekent niet dat er ook een hoog (laag) uitstroompercentage is in die provincie.

Dit komt het best naar voren in paneel C: de netto instroom ofwel het verschil tussen uitstroom en instroom. Ondanks dat landelijk de werkgelegenheid in de Metalektro voorzichtig toenam (0,4% meer instroom dan uitstroom) zijn er meer provincies met een negatief saldo dan met een positief saldo. De netto-instroom varieert van +2,9 procent in Friesland tot -2,9 procent in Utrecht. De hele Randstad heeft overigens te maken met meer uitstroom dan instroom. Voor het overige zijn er geen patronen in regio's te herkennen.

**Figuur 2.1 Instroom, uitstroom en netto-instroom per provincie, 2016**



Bron: PME, 2016-2017, bewerking ROA

Noot: Gebaseerd op de woonplaats van de werknemer

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

#### 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

2.1 Lichte groei werkgelegenheid Metalektro, grote verschillen tussen provincies

2.2 Meer instroom dan uitstroom voor alle functiecategorieën in 2016

2.3 Aandeel bedrijven met krimpende werkgelegenheid neemt opnieuw verder af

2.4 Overgrote meerderheid technici in vaste dienst

#### 3. Vacatures en werving

#### 4. Scholing en leervormen

#### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

#### 6. Duurzame inzetbaarheid

#### 7. Metalektro in de nabije toekomst

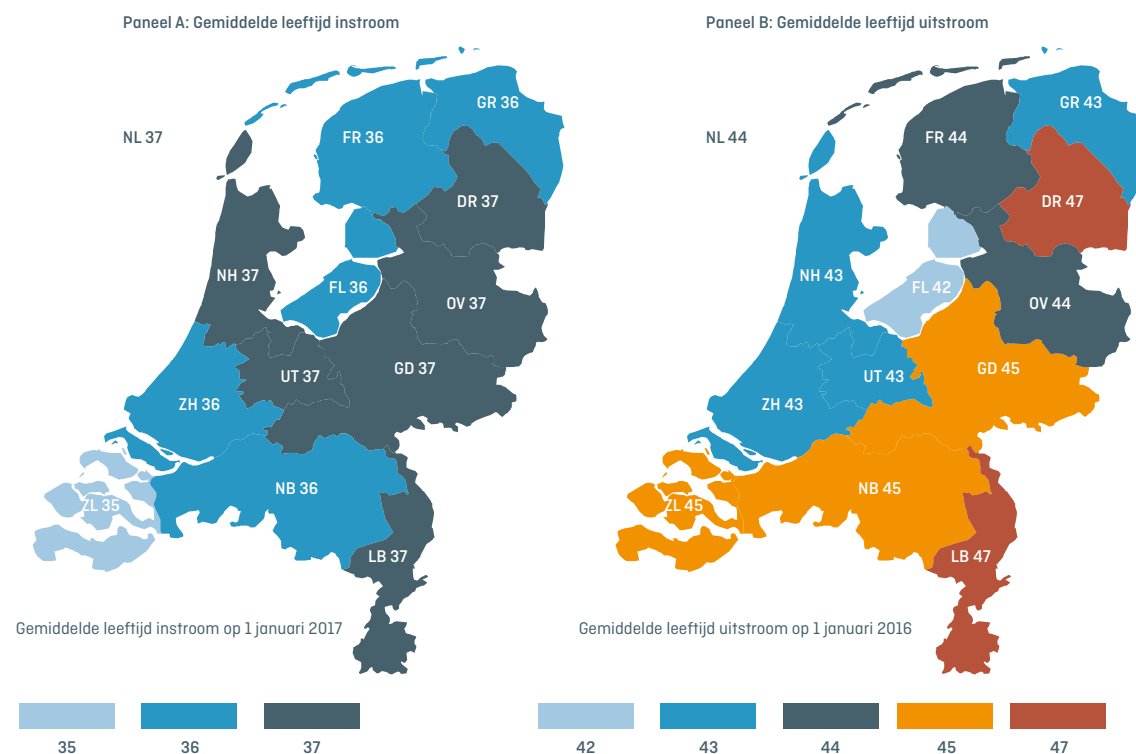
#### 8. Agenda voor de Toekomst



## Gemiddelde leeftijd van instromend en uitstromend personeel

Figuur 2.2 toont de gemiddelde leeftijd van de instromende (paneel A) en uitstromende werknemers (paneel B) per provincie. In Zeeland is de gemiddelde leeftijd van de instroom 35 jaar. In alle andere provincies is dit 36 of 37 jaar. Kijken we naar de gemiddelde leeftijd van personen die de sector uitstromen dan zien we iets grotere verschillen: In Flevoland is de gemiddelde leeftijd van uitstromers 42 jaar, in Drenthe en Limburg 47 jaar. Logischerwijs ligt de gemiddelde leeftijd van de uitstroom in alle provincies hoger dan de gemiddelde leeftijd van de instroom. Interessant is wel om te zien dat in Noord-Holland, Utrecht en Flevoland het verschil in leeftijd tussen instromers en uitstromers slechts 6 jaar is, terwijl dit in Zeeland, Drenthe en Limburg 10 jaar is. Ook opvallend: in de gehele Randstad ligt de gemiddelde uitstroomleeftijd onder het landelijke gemiddelde, terwijl in Drenthe de gemiddelde leeftijd van uitstromers veel hoger ligt dan in de andere noordelijke provincies.

Figuur 2.2 Gemiddelde leeftijd instroom en uitstroom per provincie, 2016



Bron: PME, 2016-2017, bewerking ROA. Noot: Gebaseerd op de woonplaats van de werknemer

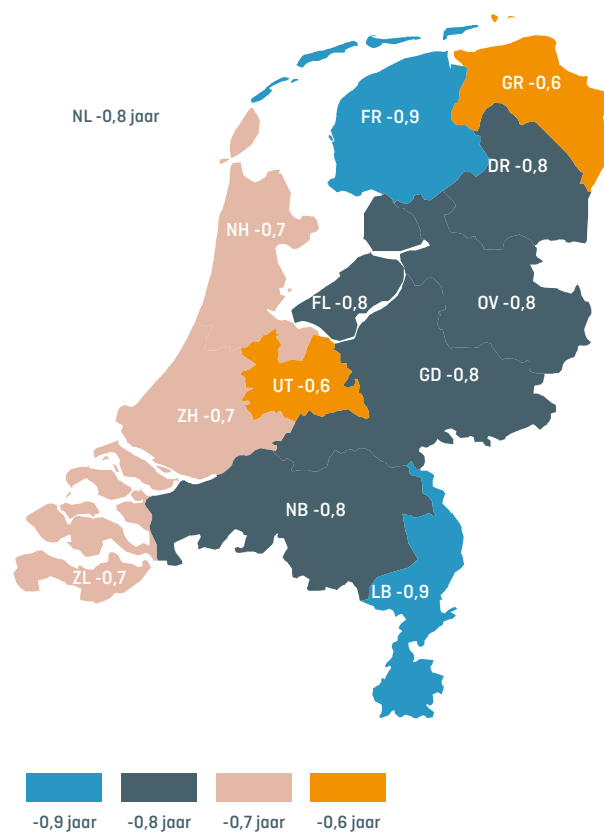
## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
  - 2.1 Lichte groei werkgelegenheid Metalektro, grote verschillen tussen provincies
  - 2.2 Meer instroom dan uitstroom voor alle functiecategorieën in 2016
  - 2.3 Aandeel bedrijven met krimpende werkgelegenheid neemt opnieuw verder af
  - 2.4 Overgrote meerderheid technici in vaste dienst
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

Als we de informatie over de leeftijd van in- en uitstroom combineren met de aantallen in- en uitstromende werknemers, kunnen we per provincie het verjongende effect van instroom en uitstroom berekenen. Het gaat hierbij *niet* om absolute leeftijdsverschuivingen aangezien de veroudering van personeel dat werkzaam blijft niet is meegenomen. In figuur 2.3 is het verjongend effect te zien. Het grootste effect is zichtbaar in Limburg en Friesland, waar instroom en uitstroom op zichzelf tot een daling in de gemiddelde leeftijd van bijna een jaar hebben geleid. In de overige provincies daalde de gemiddelde leeftijd als gevolg van instroom en uitstroom met 0,6 tot 0,8 jaar.

**Figuur 2.3 Verandering in gemiddelde leeftijd als gevolg van instroom en uitstroom, per provincie, 2016**



Bron: PME, 2016-2017, bewerking ROA

Noot: Gebaseerd op de woonplaats van de werknemer

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

#### 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

2.1 Lichte groei werkgelegenheid Metalektro, grote verschillen tussen provincies

2.2 Meer instroom dan uitstroom voor alle functiecategorieën in 2016

2.3 Aandeel bedrijven met krimpende werkgelegenheid neemt opnieuw verder af

2.4 Overgrote meerderheid technici in vaste dienst

#### 3. Vacatures en werving

#### 4. Scholing en leervormen

#### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

#### 6. Duurzame inzetbaarheid

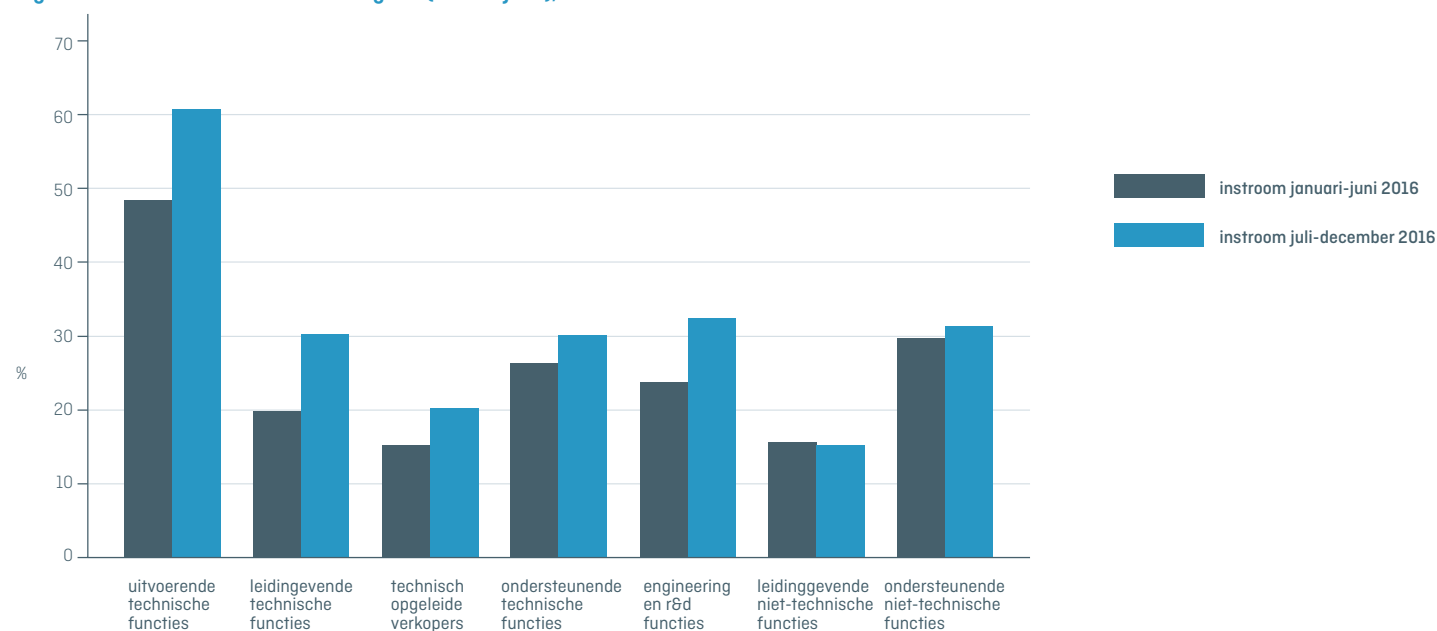
#### 7. Metalektro in de nabije toekomst

#### 8. Agenda voor de Toekomst

## 2.2 MEER INSTROOM DAN UITSTROOM VOOR ALLE FUNCTIECATEGORIEËN IN 2016

Naast de in- en uitstroom die berekend is op basis van pensioenfondsgegevens, is er in de Arbeidsmarktmonitor Metalektro rechtstreeks aan bedrijven gevraagd of zij in 2016 geconfronteerd werden met in- en of uitstroom en zo ja, bij welke functiecategorieën dit het geval was. Figuur 2.4 toont dat de functies waarbij de meeste instroom plaatsvond de uitvoerende technische functies zijn. Bijna de helft van de bedrijven had instroom van uitvoerende technici in de eerste helft van 2016 en iets meer dan 60 procent van de bedrijven had dit in de tweede helft van 2016. Voor alle andere functies ligt dit percentage grofweg tussen de 15 en 30 procent. Wat betreft alle technische functiecategorieën geldt dat er meer bedrijven met instroom waren in de tweede helft van het jaar dan in de eerste helft. Voor niet-technische functies was de instroom in beide jaarhelften min of meer gelijk. Ten opzichte van 2015 zien we geen opvallende verschillen. Een goed voorbeeld van hoe bedrijven genoeg instroom proberen te garanderen is te vinden op pagina 27.

Figuur 2.4 Instroom naar functiecategorie (% bedrijven), 2016



1. Dynamiek in de Metalektro

2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

2.1 Lichte groei werkgelegenheid Metalektro, grote verschillen tussen provincies

▶ 2.2 Meer instroom dan uitstroom voor alle functiecategorieën in 2016

2.3 Aandeel bedrijven met krimpende werkgelegenheid neemt opnieuw verder af

2.4 Overgrote meerderheid technici in vaste dienst

3. Vacatures en werving

4. Scholing en leervormen

5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

6. Duurzame inzetbaarheid

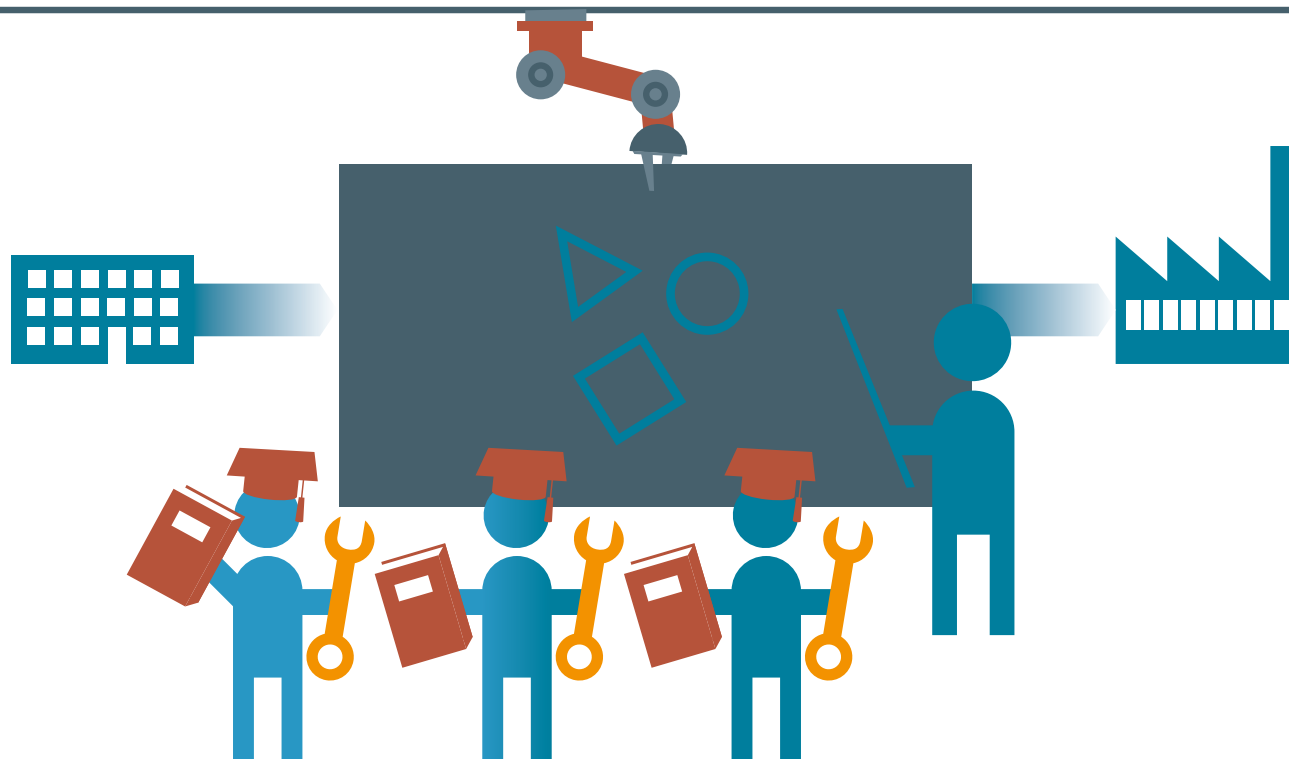
7. Metalektro in de nabije toekomst

8. Agenda voor de Toekomst

# Instroom door middel van opleidingstrajecten

NTS Mechatronics zet sterk in op de instroom van nieuwe medewerkers vanuit opleidingen. Zo wordt er intensief samengewerkt met bbl-opleidingen op het gebied van mechatronica. HR Business Partner Merith Bijnen: “het gaat hier veelal om 16/17 jarigen die tijdens hun bbl-traject een contract voor 3 jaar krijgen aangeboden. Aan het einde van het bbl-traject wordt dit contract normaal gesproken omgezet in een contract voor onbepaalde tijd”.

In principe blijven alle bbl'ers werkzaam bij NTS na hun bbl-traject. Mevrouw Bijnen: “wij maken direct aan het begin van het traject duidelijk dat er voor starters lange termijn carrièremogelijkheden met vaste aanstelling binnen NTS zijn. Op deze manier heeft NTS jaarlijks een kwalitatief goede instroom van 2 à 4 nieuwe medewerkers”. Deze groep vormt ook meteen een groot deel van de nieuwe aanwas binnen het bedrijf.



## Voorwoord

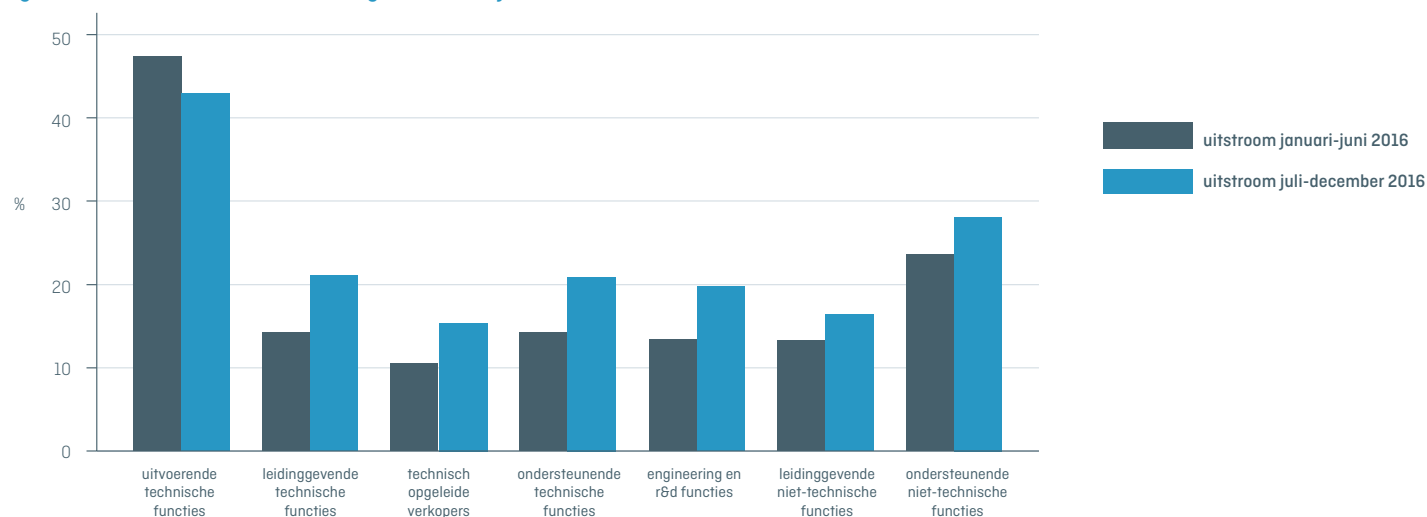
### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
  - 2.1 Lichte groei werkgelegenheid Metalektro, grote verschillen tussen provincies
  - ▶ 2.2 Meer instroom dan uitstroom voor alle functiecategorieën in 2016
  - 2.3 Aandeel bedrijven met krimpende werkgelegenheid neemt opnieuw verder af
  - 2.4 Overgrote meerderheid technici in vaste dienst
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

Kijken we naar de uitstroom in 2016 (figuur 2.5) dan zien we een beeld dat sterk overeenkomt met de instroom. Ruim 40 procent van de bedrijven had in 2016 te maken met uitstroom van uitvoerende technici waarbij het percentage iets lager was in de tweede jaarhelft. Voor alle andere functiecategorieën geldt dat er juist meer bedrijven met uitstroom waren in de tweede helft 2016.

Vergelijken we vervolgens de instroom met de uitstroom, dan zien we voor alle functiecategorieën dat in beide jaarhelften het aantal bedrijven met instroom groter is dan het aantal bedrijven met uitstroom.

**Figuur 2.5 Uitstroom naar functiecategorie (% bedrijven), 2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2016

### ***Instroom en uitstroom van uitvoerend technici nader bekeken***

Aangezien de uitvoerende technische functies veruit de grootste functiecategorie in de Metalektro is, gaan we hier in figuur 2.6 dieper op in. Figuur 2.6 toont de in- en uitstroom van uitvoerende technici per semester voor de afgelopen 10 jaar. In de eerste helft van 2016 had 48 procent van de bedrijven instroom van uitvoerende technici en 47 procent uitstroom. In de tweede helft van 2016 nam het aandeel bedrijven met instroom sterk toe, naar 61 procent, terwijl het percentage bedrijven met uitstroom van uitvoerende technici daalde naar 43 procent. Voor het eerst sinds 2014 zien we weer een afgetekend overschot aan bedrijven met instroom van uitvoerende technici ten opzichte van bedrijven met uitstroom hiervan.

## **Voorwoord**

### **Managementsamenvatting**

#### **1. Dynamiek in de Metalektro**

#### **2. Werkgelegenheidsontwikkelingen**

2.1 Lichte groei werkgelegenheid  
Metalektro, grote verschillen tussen provincies

#### ► **2.2 Meer instroom dan uitstroom voor alle functiecategorieën in 2016**

2.3 Aandeel bedrijven met krimpende werkgelegenheid neemt opnieuw verder af

2.4 Overgrote meerderheid technici in vaste dienst

#### **3. Vacatures en werving**

#### **4. Scholing en leervormen**

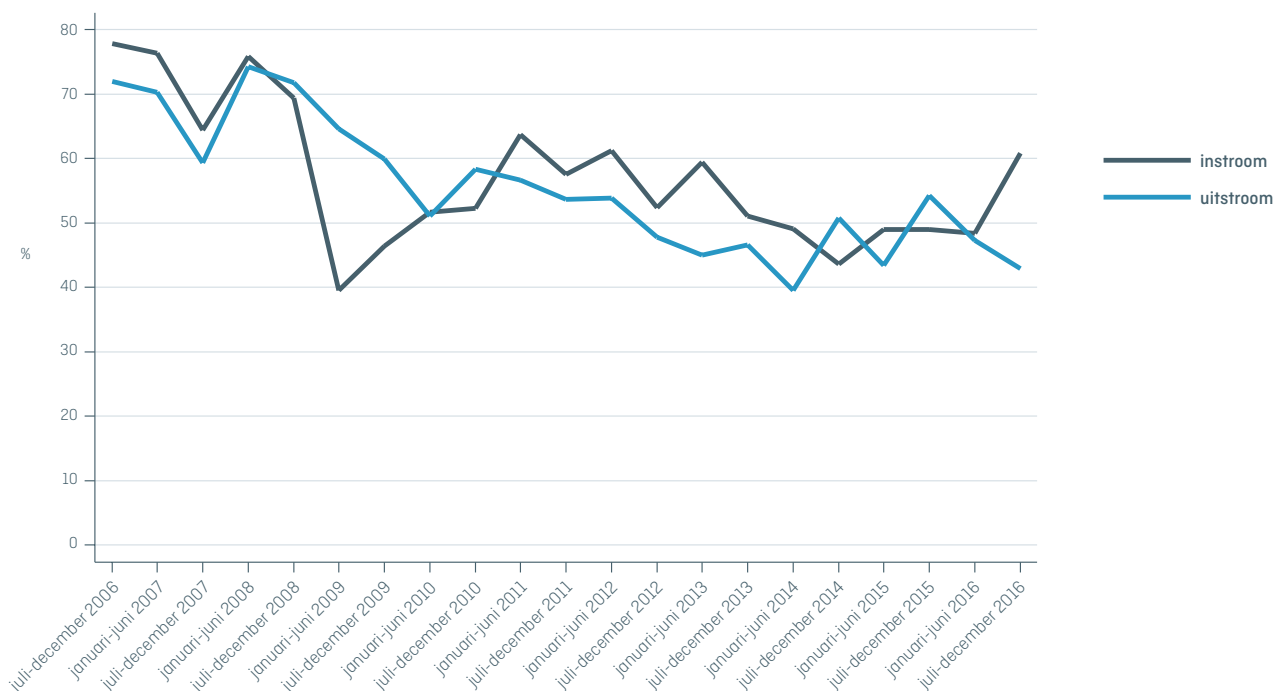
#### **5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro**

#### **6. Duurzame inzetbaarheid**

#### **7. Metalektro in de nabije toekomst**

#### **8. Agenda voor de Toekomst**

Figuur 2.6 In- c.q. uitstroom van uitvoerend technisch personeel (% bedrijven), 2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2006-2016

## 2.3 AANDEEL BEDRIJVEN MET KRIMPENDE WERKGELEGENHEID NEEMT OPNIEUW VERDER AF

De eerste cluster van vier staven in figuur 2.7 toont voor 2013 tot en met 2016 hoeveel procent van de metalektrobedrijven *niet* te maken heeft gehad met een krimpende werkgelegenheid. Er is een duidelijke trend gaande: ieder jaar is het aandeel bedrijven dat aangeeft geen krimpende werkgelegenheid te hebben ervaren toegenomen. In 2016 lag dit percentage op 77 procent: meer dan driekwart van alle bedrijven. Het aandeel bedrijven dat wel krimp ervaart wordt dus de afgelopen jaren steeds kleiner en lag in 2016 op 23 procent.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

#### 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

- 2.1 Lichte groei werkgelegenheid Metalektro, grote verschillen tussen provincies
- 2.2 Meer instroom dan uitstroom voor alle functiecategorieën in 2016
- ▶ 2.3 Aandeel bedrijven met krimpende werkgelegenheid neemt opnieuw verder af
- 2.4 Overgrote meerderheid technici in vaste dienst

#### 3. Vacatures en werving

#### 4. Scholing en leervormen

#### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

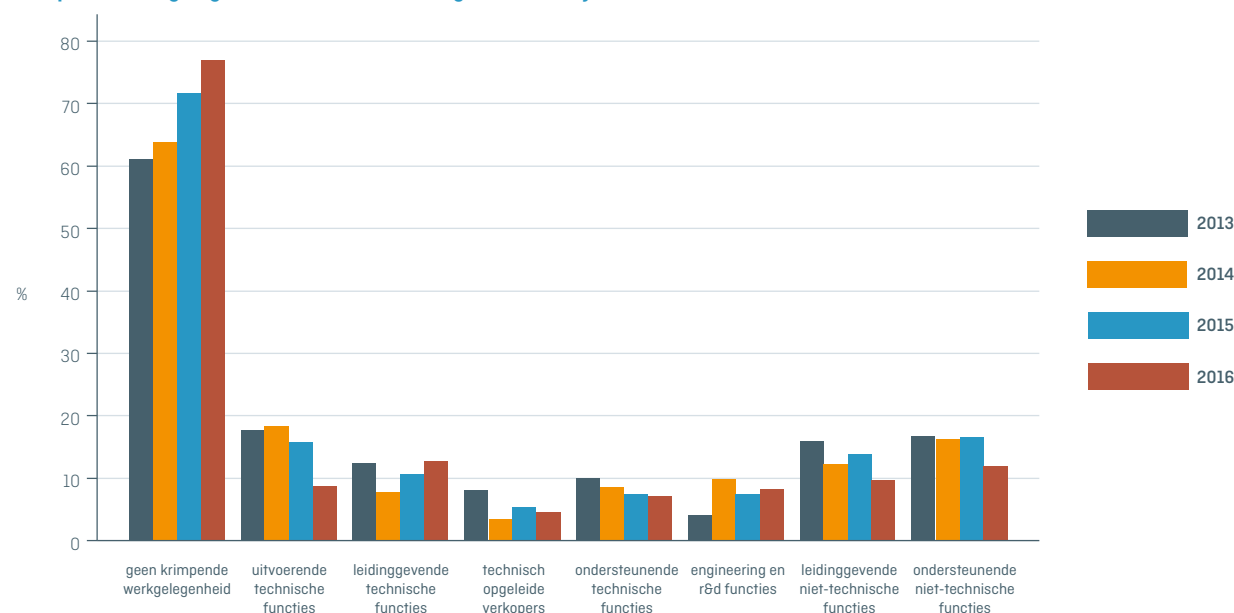
#### 6. Duurzame inzetbaarheid

#### 7. Metalektro in de nabije toekomst

#### 8. Agenda voor de Toekomst

In de rest van de grafiek is per functiecategorie te zien hoeveel procent van alle metalektrobedrijven aangaf te maken te hebben gehad met krimpende werkgelegenheid. De twee categorieën waarbinnen de meeste krimp plaatsvindt waren anno 2016 de leidinggevende technische functies (13%) en ondersteunende niet-technische functies (12%). Voor de leidinggevende technische functies geldt bovendien dat er vanaf 2014 steeds iets meer bedrijven zijn die krimp in die functies ervaren. Daar staat tegenover dat bij uitvoerende technici juist een sterke afname van de krimp heeft plaatsgevonden (van 16% in 2015 naar 9% in 2016).

**Figuur 2.7 Krimpende werkgelegenheid naar functiecategorie (% bedrijven), 2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2013-2016

### ***Krimpende werkgelegenheid wordt minder, vooral gunstige ontwikkelingen voor jongeren***

Aan de metalektrobedrijven die in 2016 met een krimpende werkgelegenheid te maken hebben gehad is gevraagd welke gevolgen deze krimpende werkgelegenheid voor het bedrijf heeft. De top vijf meest genoemde gevolgen zijn in tabel 2.1 weergegeven voor de afgelopen drie jaar. Het meest genoemde gevolg van krimpende werkgelegenheid is het niet vervangen van werknemers die met pensioen gaan. Voor een belangrijk deel wordt de krimpende werkgelegenheid dus opgevangen met natuurlijk verloop.

## **Voorwoord**

### **Managementsamenvatting**

#### **1. Dynamiek in de Metalektro**

#### **2. Werkgelegenheidsontwikkelingen**

- 2.1 Lichte groei werkgelegenheid Metalektro, grote verschillen tussen provincies
- 2.2 Meer instroom dan uitstroom voor alle functiecategorieën in 2016
- ▶ 2.3 Aandeel bedrijven met krimpende werkgelegenheid neemt opnieuw verder af
- 2.4 Overgrote meerderheid technici in vaste dienst

#### **3. Vacatures en werving**

#### **4. Scholing en leervormen**

#### **5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro**

#### **6. Duurzame inzetbaarheid**

#### **7. Metalektro in de nabije toekomst**

#### **8. Agenda voor de Toekomst**

Het gunstige van deze maatregel is dat het niet leidt tot gedwongen ontslagen. Wel moet er in deze gevallen extra opgelet worden dat er geen cruciale kennis binnen het bedrijf verloren gaat. Het niet vervangen van werknemers die met pensioen gaan is overigens beduidend vaker genoemd dan in 2015, en ook meer dan twee keer zo vaak als welk ander gevolg dan ook. De overige gevolgen, zoals het niet verlengen van tijdelijke contracten en vacaturestops worden namelijk door minder dan 30 procent van de bedrijven genoemd. Beide gevolgen worden minder vaak genoemd dan in 2014 en 2015. Dit zijn gunstige ontwikkelingen voor jongeren, flexwerkers en werkzoekenden, die er belang bij hebben dat er geen vacaturestop plaatsvindt en die vaak werken op basis van tijdelijke contracten. Voor de bedrijven zelf betekent dit dat ze ondanks krimp steeds minder vaak een rem op de instroom hoeven te zetten en dus kunnen blijven verjongen.

**Tabel 2.1 Top vijf gevolgen krimpende werkgelegenheid van technisch personeel, 2014-2016**

top 5	2014	2015	2016
1	tijdelijke contracten worden niet verlengd (43%)	werknemers die met pensioen gaan worden niet vervangen (47%)	werknemers die met pensioen gaan worden niet vervangen (62%)
2	er is een vacaturestop (40%)	tijdelijke contracten worden niet verlengd (41%)	tijdelijke contracten worden niet verlengd (29%)
3	werknemers die met pensioen gaan worden niet vervangen (31%)	werknemers verlaten het bedrijf op eigen initiatief (31%)	er is een vacaturestop (28%)
4	werknemers worden naar andere functies binnen het bedrijf overgeplaatst (26%)	er is een vacaturestop (29%)	werknemers worden naar andere functies binnen het bedrijf overgeplaatst (25%)
5	werknemers verlaten het bedrijf op eigen initiatief (23%)	werknemers worden naar andere functies binnen het bedrijf overgeplaatst (22%)	werknemers verlaten het bedrijf op eigen initiatief (24%)

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2014-2016

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

#### 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

- 2.1 Lichte groei werkgelegenheid Metalektro, grote verschillen tussen provincies
- 2.2 Meer instroom dan uitstroom voor alle functiecategorieën in 2016
- 2.3 Aandeel bedrijven met krimpende werkgelegenheid neemt opnieuw verder af
- 2.4 Overgrote meerderheid technici in vaste dienst

#### 3. Vacatures en werving

#### 4. Scholing en leervormen

#### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

#### 6. Duurzame inzetbaarheid

#### 7. Metalektro in de nabije toekomst

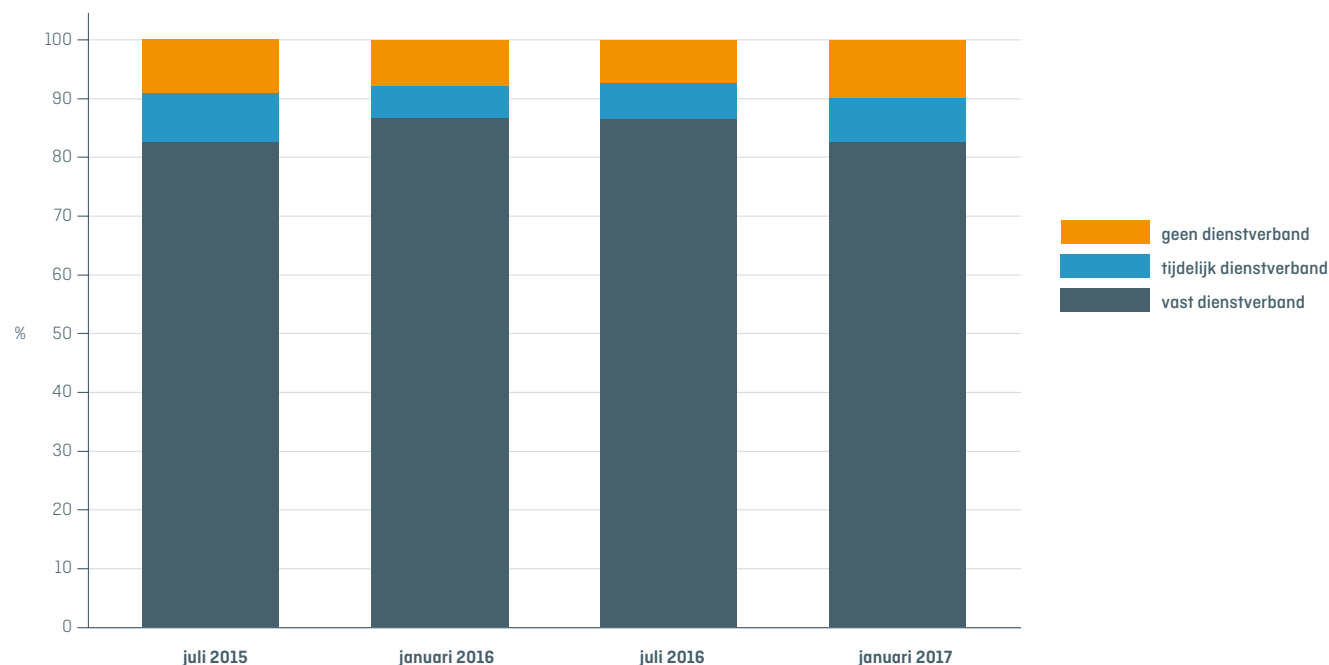
#### 8. Agenda voor de Toekomst



## 2.4 OVERGROTE MEERDERHEID TECHNICI IN VASTE DIENST

Kijken we naar het soort dienstverband dat technici binnen de Metalektro hebben dan zien we dat een ruime meerderheid van de werknemers (82,5%) vast in dienst is. Dit schommelt de afgelopen jaren continu iets boven de 80 procent. Het percentage werknemers zonder dienstverband was per januari 2017 9,8 procent en het aandeel tijdelijke krachten 7,7 procent.

Figuur 2.8 Opbouw personeelsbestand technische functies, 2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2015-2017

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

#### 1. Dynamiek in de Metalektro

#### 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

- 2.1 Lichte groei werkgelegenheid Metalektro, grote verschillen tussen provincies
- 2.2 Meer instroom dan uitstroom voor alle functiecategorieën in 2016
- 2.3 Aandeel bedrijven met krimpende werkgelegenheid neemt opnieuw verder af

#### ► 2.4 Overgrote meerderheid technici in vaste dienst

#### 3. Vacatures en werving

#### 4. Scholing en leervormen

#### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

#### 6. Duurzame inzetbaarheid

#### 7. Metalektro in de nabije toekomst

#### 8. Agenda voor de Toekomst

# 3. VACATURES EN WERVING

*Het algemene beeld dat ontstaat als we kijken naar de vacatures in de sector is positief. Het overgrote deel van de vacatures staat korter dan 3 maanden open en bijna geen vacatures langer dan 6 maanden. De meeste vacatures ontstonden door een toename van de hoeveelheid werk, waardoor ze wel vaak reactief werden opengesteld. Als er wervingsproblemen zijn betreft dit het vaakst uitvoerend technische functies. Met voorsprong de belangrijkste oorzaak die wordt gegeven voor het niet in kunnen vullen van vacatures is een gebrek aan benodigde competenties bij sollicitanten. Zodra vacatures niet op tijd ingevuld kunnen worden, wordt er vaak een extra beroep gedaan op het huidige personeel. Zij worden flexibel ingezet of moeten overwerken. Hierdoor is een van de meest genoemde gevolgen van niet ingevulde vacatures een toename van de werkdruk. Strategieën om met moeilijk vervulbare vacatures om te gaan zijn de afgelopen jaren weinig veranderd.*

## 3.1 WEINIG VERANDERING IN HET PERCENTAGE BEDRIJVEN MET VACATURES OP ENKELE UITSCHIETERS NA.

Figuur 3.1 toont per functiecategorie het percentage metalektrobedrijven dat aangeeft vacatures open te hebben staan. Ten opzichte van de eerste en tweede helft 2015 hebben er weinig opvallende verschuivingen plaatsgevonden, al is de algemene tendens een lichte stijging in het percentage bedrijven met vacatures ten opzichte van vorige jaren. Het meest in het oog springend is de toename van het aandeel bedrijven met vacatures voor engineering en r&d-functies in de tweede helft van 2016 (gestegen naar 31% t.o.v. 19% in de eerste helft van 2016). Daarnaast heeft voor het eerst sinds 2012 meer dan een vijfde van de bedrijven vacatures voor ondersteunende technici.

### Voorwoord

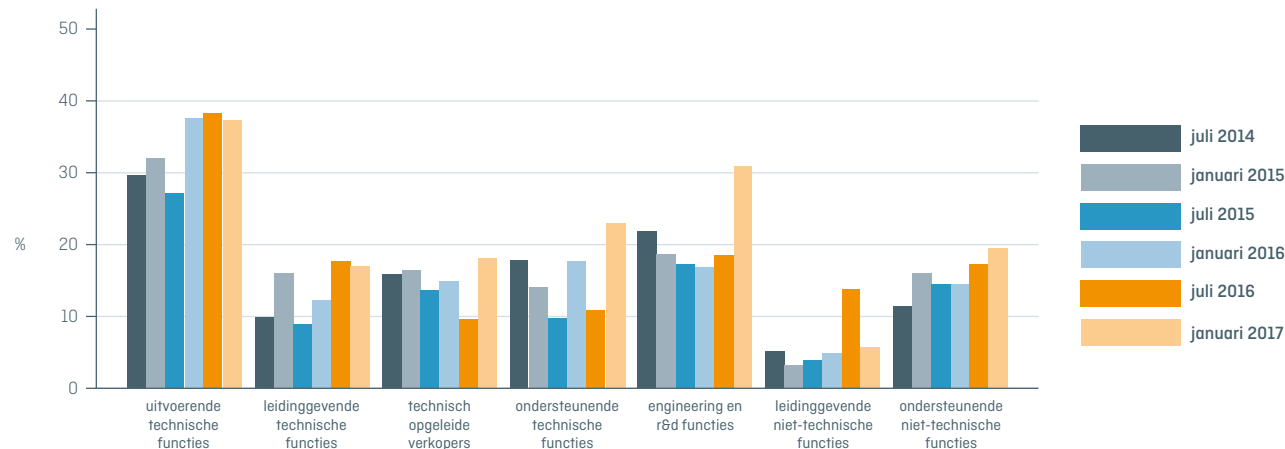
### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

- ▶ 3. Vacatures en werving
- ▶ 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
- 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekkend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
- 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
- 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
- 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
- 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures

4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

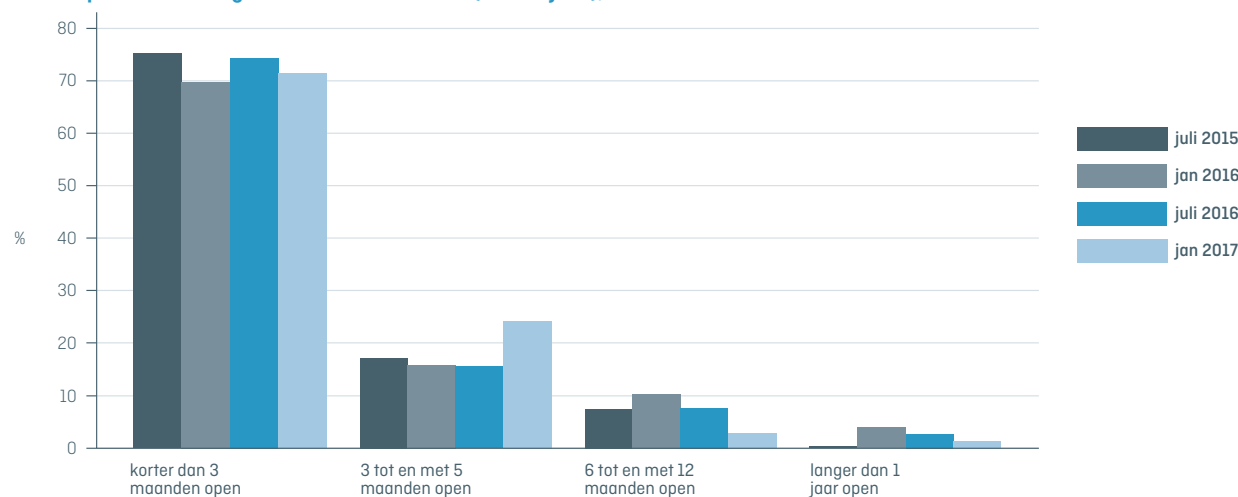
**Figuur 3.1 Vacatures naar functiecategorie (% bedrijven), 2014-2017**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2014-2017

Wat betreft de duur van de openstaande vacatures zien we positieve ontwikkelingen (zie figuur 3.2). Het overgrote deel van de vacatures, staat korter dan 3 maanden open (74% respectievelijk 72% over de eerste en de tweede helft 2016. Het aandeel vacatures dat 3 tot en met 5 maanden open stond is iets toegenomen in de tweede helft van 2016. Daarentegen is zowel het aandeel vacatures dat 6 tot 12 maanden open stond als het aandeel vacatures dat langer dan een jaar open stond gedaald. Samengevat is in 2016 het aandeel langdurig openstaande vacatures afgenomen.

**Figuur 3.2 Duur openstaan huidige technische vacatures (% bedrijven), 2015-2017**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2015-2017

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**

### 3. Vacatures en werving

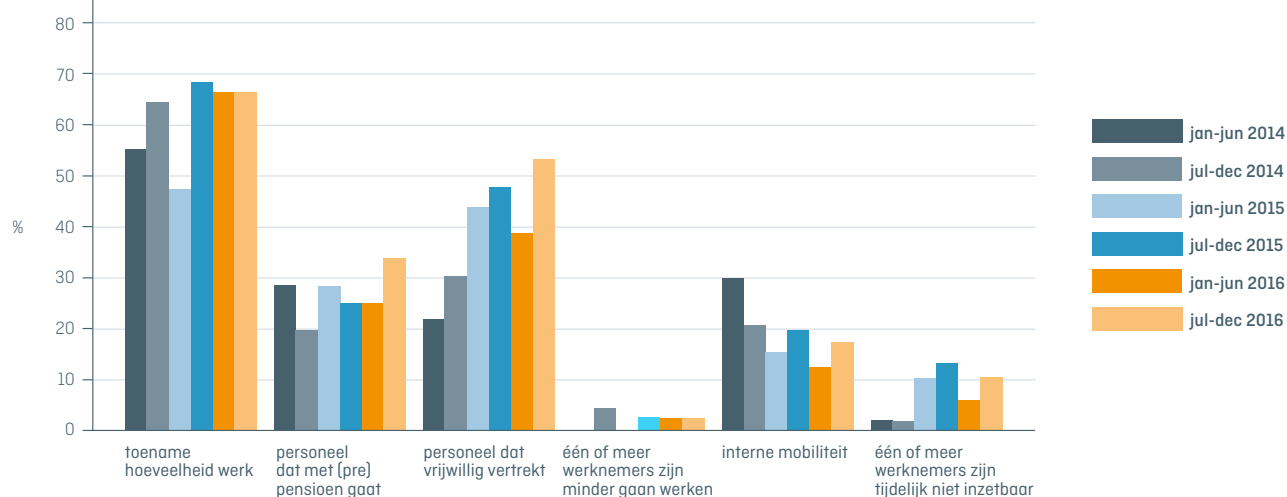
- ▶ 3.1 **Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.**
- 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekkend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
- 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
- 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
- 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
- 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures

4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

## 3.2 TOENEMENDE WERKGELEGENHEID EN VERTREKKEND PERSONEEL BELANGRIJKSTE OORZAKEN VACATURES

Ook in de belangrijkste oorzaken die bedrijven aandragen voor het ontstaan van vacatures zien we geen opvallende verschuivingen. Net als in de voorgaande twee jaren is de toenemende werkvoorraad de meest genoemde oorzaak van het ontstaan van vacatures voor technici (figuur 3.3). Verder is te zien dat vrijwillig vertrek van personeel een steeds belangrijkere reden voor vacatures is geworden. Daar waar in juli 2014 ongeveer 1 op de 5 bedrijven aangaf dat vrijwillig vertrek een oorzaak was van het ontstaan van vacatures voor technici, is dit inmiddels meer dan de helft. De derde belangrijke oorzaak is het met (pre)pensioen gaan van het personeel (34% in de tweede helft van 2016). Enerzijds is er dus sprake van groeiende werkgelegenheid en staan vacatures steeds minder lang open (paragraaf 3.1), terwijl anderzijds bedrijven steeds meer moeite hebben om werknemers vast te houden.

Figuur 3.3 Ontstaansredenen van vacatures voor technici (% bedrijven), 2014-2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2014-2016

### Vacatures in 2016 minder vaak proactief geopend

Binnen vacatures kan onderscheid gemaakt worden tussen reactieve vacatures (vacatures die binnen een bedrijf ontstaan als gevolg van een actuele vraag naar personeel) en proactieve vacatures (vacatures die ontstaan doordat het bedrijf anticipeert op toekomstige vraag naar personeel).

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

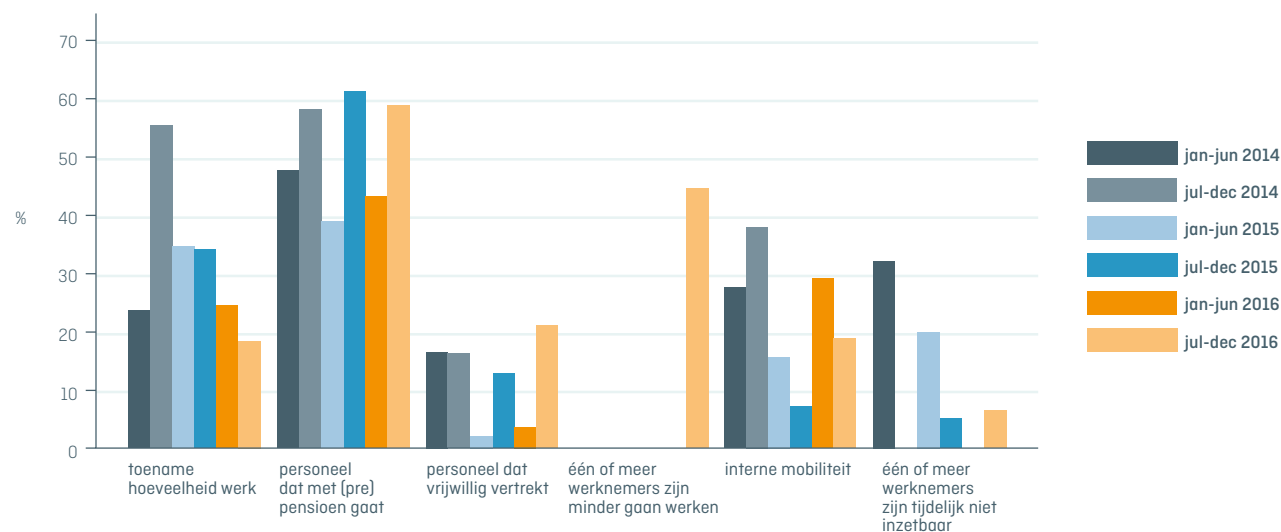
### 3. Vacatures en werving

- 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
- ▶ 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekkend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
- 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
- 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
- 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
- 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures

4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Figuur 3.4 toont voor elke ontstaansreden het percentage bedrijven dat aangeeft proactieve vacatures te hebben opengesteld. Alleen bij de pensionering van personeel geeft een meerderheid van de bedrijven aan dat het hoofdzakelijk om proactieve vacatures gaat (59%). In alle andere vacaturecategorieën ligt het percentage bedrijven dat proactief hierop wist in te spelen (ruim) onder de 30 procent. De meeste soorten vacatures komen momenteel dus hoofdzakelijk reactief tot stand. Met name vacatures die ontstaan door een toename in de hoeveelheid werk werden in 2016 door steeds minder bedrijven proactief geopend.

**Figuur 3.4 Percentage bedrijven dat proactief vacatures opende, naar ontstaansreden van vacatures, 2014-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2014-2016

### 3.3 ERVAREN WERVINGSPROBLEMEN AL ENKELE JAREN STABIEL

Bijna de helft van de bedrijven ervoer in 2016 niet of nauwelijks problemen bij het vinden van technisch personeel (figuur 3.5). Bijna 30 procent van de bedrijven zegt niet weinig, maar ook niet veel problemen te hebben ervaren. Bijna een kwart geeft aan veel wervingsproblemen te hebben ondervonden. Sinds 2013 is dit min of meer onveranderd. Gaan we verder terug in de tijd, dan zien we dat tijdens de economische crisis in 2009 en 2010 bedrijven minder moeite hadden met het vinden van technisch personeel, en in de jaren daarvoor beduidend meer. Op pagina 37 staan enkele voorbeelden van bedrijven die momenteel met wervingsproblemen te maken hebben en hoe zij daarmee omgaan.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**

### 3. **Vacatures en werving**

- 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
- 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekkend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
- ▶ 3.3 **Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel**
- 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
- 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
- 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures

4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

# Wervingsproblemen en oplossingen



*Zowel Jeroen Henkelman (Compensation & Benefits Specialist) en Gus Kuijken (Manager Recruitment), beiden van DAF Trucks, als Erik Reterink-Davina (Managing Director van United Springs B.V.) geven aan dat het niet altijd meevalt om bepaalde vacatures te vullen. Gus Kuijken: "Dat is met name lastig voor een aantal specifieke functies, zoals bijvoorbeeld technisch inkopers en (embedded) software engineers. Dit lossen wij onder meer op door in het buitenland te werven. Veel werving gebeurt ook via LinkedIn. Daarnaast maken wij gebruik van Randstad Sourceright voor het invullen van tijdelijke vacatures op hbo/wo-niveau. Zo'n contract is regelmatig de opmaat naar een vast dienstverband".*

United Springs B.V. heeft op dit moment twee vacatures uitstaan waar slechts mondjesmaat interesse in is, aldus Erik Reterink-Davina. Dit heeft volgens hem deels te maken met het gebrek aan interesse vanuit de opleidingen die kunnen leiden naar een baan in een bedrijf als United Springs. Bovendien komt het regelmatig voor dat studenten aan de slag gaan bij het bedrijf waar ze hun afstudeerstage hebben gelopen. "Omscholing van studenten met een iets andere achtergrond is een optie, maar randvoorwaarde blijft toch altijd dat mensen een bepaald gevoel bij de branche moeten hebben. Studenten met een opleiding in de autotechniek zouden bijvoorbeeld erg geschikt voor ons kunnen zijn. Deze studenten zijn echter moeilijk te bereiken, omdat ze over het algemeen in de auto-industrie of in garages terecht komen. Een bedrijf als United Springs ligt dan niet voor de hand".



De heer Reterink-Davina geeft aan dat United Springs voor het benaderen van potentiële werknemers gebruik maakt van sociale media, uitzendbureaus en met name de nationale vacaturebank. Ook Youtube en indeed.nl zijn mogelijke middelen om United Springs te promoten. "Bovendien ondernemen we af en toe pogingen om te werven in Duitsland, al blijft dit lastig vanwege juridisch en contractueel risico. Daarnaast blijft het een vereiste dat werknemers het Nederlands goed beheersen, wat werving in Duitsland ook lastiger maakt". Een laatste methode die United Springs toepast om wervingsproblemen op te lossen, is het enthousiasmeren van studenten op een jonge leeftijd, zoals later in dit jaarrapport beschreven wordt.

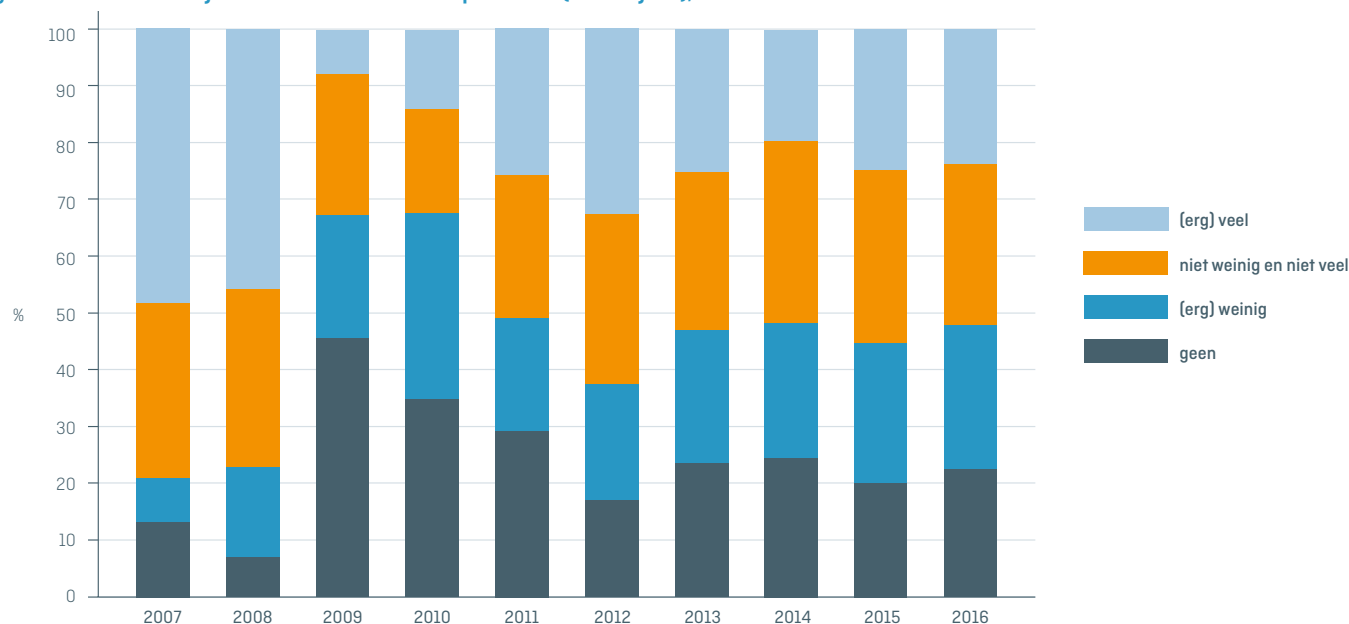


## Voorwoord

## Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
  - 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
  - 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekkend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
  - ▶ 3.3 **Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel**
  - 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
  - 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
  - 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
  - 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

Figuur 3.5 Problemen bij het vinden van technisch personeel (% bedrijven), 2007-2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2007-2016

### Wervingsproblemen vooral bij uitvoerende technische functies

In de komende figuren wordt verder ingezoomd op de bedrijven die aangaven niet weinig en niet veel, veel of erg veel problemen te ervaren bij de werving van technici. Bedrijven die geen of (erg) weinig wervingsproblemen ervaren, zijn in de volgende drie figuren niet opgenomen. De figuren specificeren de wervingsproblemen respectievelijk naar type functies (figuur 3.6), naar regio (figuur 3.7) en naar bedrijfsgrootte (figuur 3.8).

Figuur 3.6 toont na een periode van onafgebroken afname van 4 jaar een markante stijging in de problemen bij het werven van uitvoerende technici in 2016. Van de bedrijven met wervingsproblemen geeft 61 procent aan problemen te hebben gehad met het werven van uitvoerende technici, tegenover 34 procent in 2015. Daarmee is het momenteel weer de moeilijkste categorie. Bij werving voor engineering en r&d-functies en voor technisch opgeleide verkopers ervaren momenteel juist minder bedrijven moeilijkheden terwijl de wervingsproblemen voor deze functies tussen 2013 en 2015 nog toenamen.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

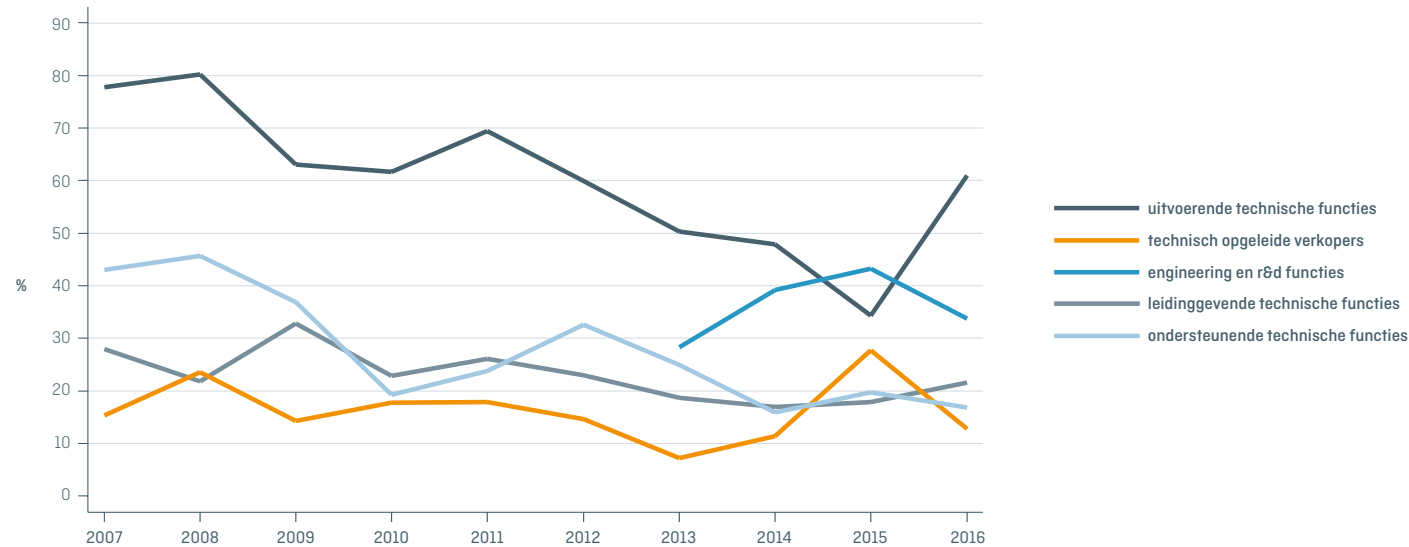
1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

### 3. Vacatures en werving

- 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
- 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekkend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
- ▶ 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
- 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
- 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
- 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures

4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

**Figuur 3.6 Problemen bij het vinden van technici, naar functiecategorie (% bedrijven), 2007-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2007-2016

Noot: De gepresenteerde gegevens hebben alléén betrekking op bedrijven die aangaven 'niet weinig en niet veel', 'veel' of 'erg veel' problemen te ervaren bij het werven van technisch personeel.

### ***Grotere wervingsproblemen bij engineering en r&d-functies in het noordoosten***

De specificatie van de wervingsproblemen naar regio (figuur 3.7) levert weinig opvallende verschillen op. In 2016 is het enige opvallende verschil dat bedrijven in het noordoosten van het land relatief meer moeite hebben met het vervullen van engineering en r&d-vacatures (38%) dan de rest van het land (16% in het westen en 25% in het zuiden). Ook neemt dit percentage toe in het noordoosten terwijl dit daalt in de andere regio's. Bedrijven in het westen bleken in 2016 ten opzichte van 2015 relatief minder moeite te hebben gehad met het vinden van technisch opgeleide verkopers. De situatie in 2015 lijkt dus een tijdelijke piek geweest te zijn.

## **Voorwoord**

### **Managementsamenvatting**

- 1. Dynamiek in de Metalektro**
- 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen**

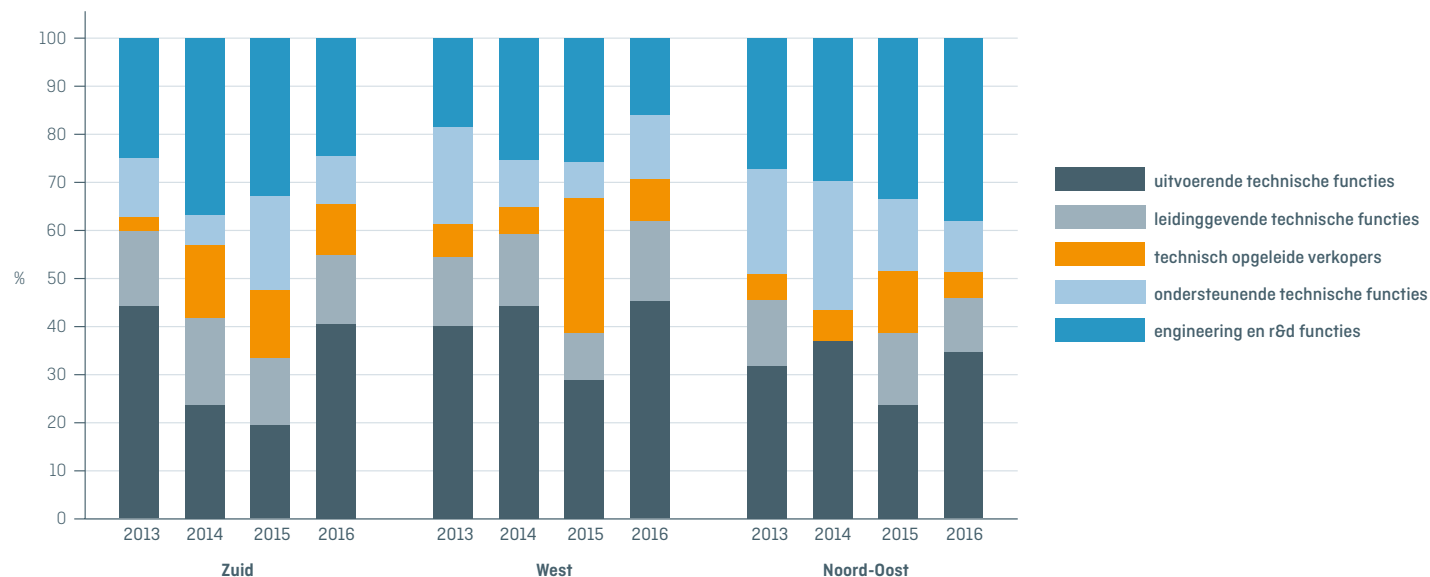
### **3. Vacatures en werving**

- 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
- 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekkend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
- ▶ 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
- 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
- 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
- 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures

- 4. Scholing en leervormen**
- 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
- 6. Duurzame inzetbaarheid**
- 7. Metalektro in de nabije toekomst**
- 8. Agenda voor de Toekomst**



**Figuur 3.7 Problemen bij het vinden van technici, naar regio en functiecategorie (% bedrijven), 2013-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2013-2016

Noot: De gepresenteerde gegevens hebben alléén betrekking op bedrijven die aangaven 'niet weinig en niet veel', 'veel' of 'erg veel' problemen te ervaren bij het werven van technisch personeel.

### ***Zowel voor mkb als voor grote bedrijven was in 2016 het vinden van uitvoerende technici het lastigst***

Figuur 3.8 toont dat zowel het mkb alsook de grote bedrijven relatief de meeste moeite hadden met het werven van uitvoerende technici. Voor de grote bedrijven was dit in 2015 ook al zo, voor het mkb betekent dit een terugkeer naar de trend, nadat in 2015 engineering en r&d-functies voor hun relatief de meeste wervingsproblemen gaven. Verder valt op dat beide grootteklassen minder moeite hebben met het werven van technisch opgeleide verkopers dan in 2015. Grote bedrijven hebben ook beduidend minder moeite gehad dan in voorgaande jaren met het vinden van ondersteunende technici in vergelijking met de andere functies.

## **Voorwoord**

### **Managementsamenvatting**

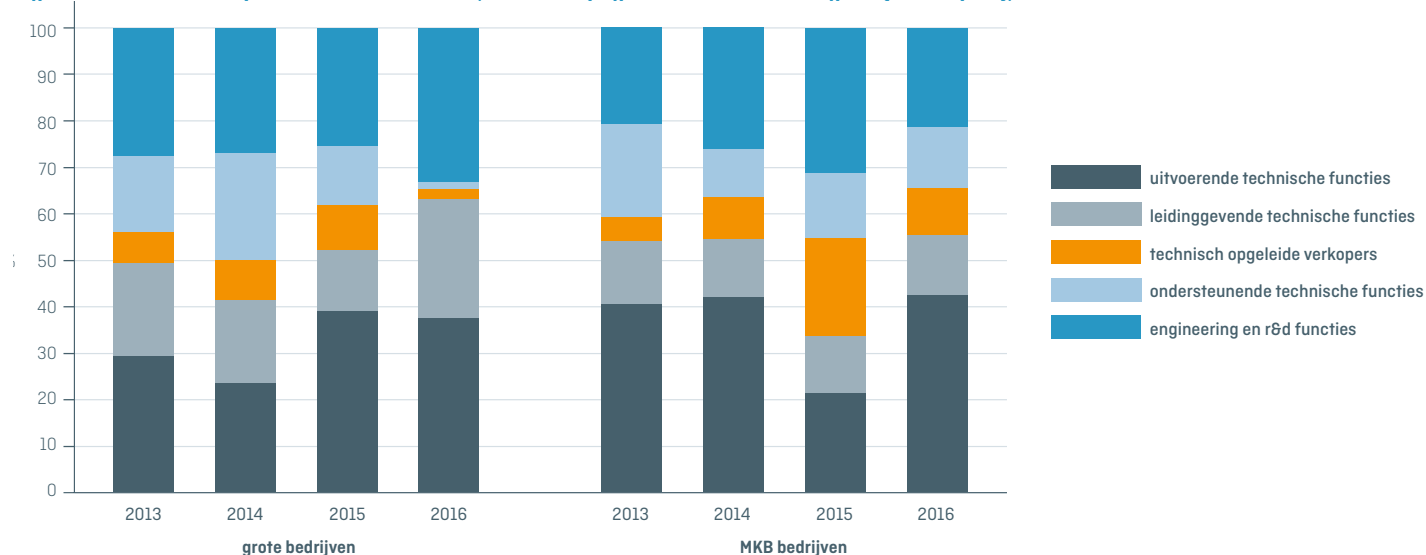
- 1. Dynamiek in de Metalektro**
- 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen**

### **3. Vacatures en werving**

- 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
- 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekkend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
- ▶ 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
- 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
- 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
- 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures

- 4. Scholing en leervormen**
- 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
- 6. Duurzame inzetbaarheid**
- 7. Metalektro in de nabije toekomst**
- 8. Agenda voor de Toekomst**

**Figuur 3.8 Problemen bij het vinden van technici, naar bedrijfsgrootte en functiecategorie (% bedrijven), 2013-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2013-2016

Noot: De gepresenteerde gegevens hebben alléén betrekking op bedrijven die aangaven 'niet weinig en niet veel', 'veel' of 'erg veel' problemen te ervaren bij het werven van technisch personeel.

## 3.4 WERVINGSPROBLEMEN VOORAL DOOR GEBREK AAN GOED GEËQUIPEERDE SOLLICITANTEN

Een gebrek aan benodigde competenties bij sollicitanten wordt al jarenlang genoemd als de belangrijkste oorzaak van de wervingsproblemen. In 2016 werd dit zelfs weer iets vaker dan voorheen genoemd, nu al door 67 procent van de bedrijven (figuur 3.9). Ook diverse andere oorzaken voor wervingsproblemen werden in 2016 (weer) vaker genoemd dan in 2015: dit geldt voor te weinig aanbod vanuit opleidingen, te weinig sollicitanten, te hoge salariseisen van sollicitanten en concurrentie van andere bedrijven in de Metalektro. De oorzaak dat sollicitanten onvoldoende werkervaring hebben werd in 2016 iets minder genoemd dan in 2015 maar blijft toch de derde meest genoemde oorzaak van wervingsproblemen.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

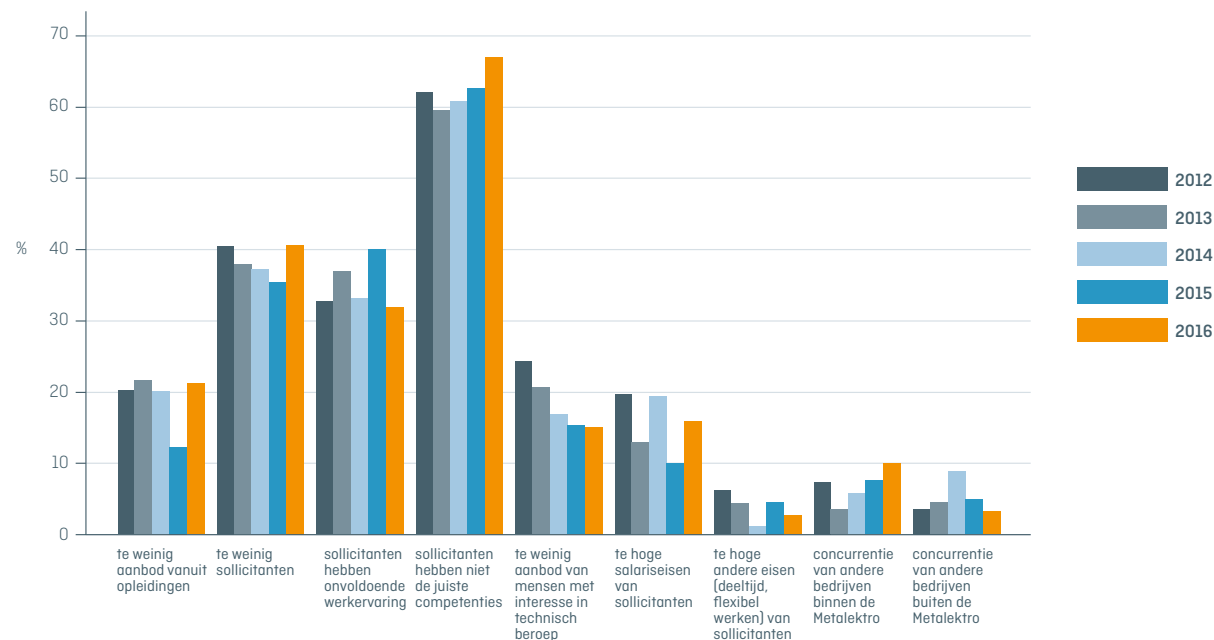
1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**

### 3. **Vacatures en werving**

- 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
- 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
- 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
- ▶ 3.4 **Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten**
- 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
- 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures

4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

Figuur 3.9 Belangrijkste oorzaken van de wervingsproblemen voor technici (% bedrijven), 2012-2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2012-2016

Noot: In de jaren 2012 en 2013 werd gevraagd naar de oorzaken van de wervingsproblemen in de afgelopen 6 maanden, terwijl sinds 2014 wordt gevraagd naar de afgelopen 12 maanden.

## 3.5 NIET INGEVULDE VACATURES VERGROTEN VOORAL WERKDruk MAAR OOK BLIJFT ER BIJ MEER BEDRIJVEN WERK LIGGEN

Wanneer vacatures niet kunnen worden ingevuld, wordt dit op de werkvloer vaak gevoeld. In 2016 gaf 37 procent van de metalektrobedrijven aan dat niet ingevulde vacatures direct merkbare gevolgen hebben. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2015. In tabel 3.1 zien we om welke concrete gevolgen het voor deze bedrijven gaat. Zoals op basis van het verleden kon worden verwacht, blijft een toename in de werkdruk het belangrijkste probleem (zie pagina 44 voor een voorbeeld). In 2016 is dit weer wat vaker genoemd dan in 2015. Een stijging zien we ook voor het tweede en derde meest genoemde gevolg: het blijven liggen van werk / het missen van deadlines en langer wordende levertijden. Zelden eerder genoemd, maar nieuw in 2016 zijn de hogere wervings- en opleidingskosten (door 22% van de bedrijven) en de vermindering van de kwaliteit van de productie (door 19%).

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

### 3. Vacatures en werving

- 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
- 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
- 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
- 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
- 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
- 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures

4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Deze nieuw in de top 5 toegetreden gevolgen verdrijven twee gevolgen die in voorgaande jaren altijd in de top 5 stonden; hogere kosten door uitbesteding en minder mogelijkheid tot innovatie, in 2016 door nog maar 18 procent respectievelijk 14 procent van de bedrijven genoemd.

Tabel 3.1 Top 5 gevolgen van niet-ingevulde vacatures, 2013-2016

top 5	2013	2014	2015	2016
1	toegenomen werkdruk (70%)	toegenomen werkdruk (87%)	toegenomen werkdruk (71%)	toegenomen werkdruk (82%)
2	werk blijft liggen / deadlines worden gemist (53%)	werk blijft liggen / deadlines worden gemist (35%)	werk blijft liggen / deadlines worden gemist (51%)	werk blijft liggen / deadlines worden gemist (57%)
3	levertijden worden langer (32%)	levertijden worden langer (31%)	levertijden worden langer (27%)	levertijden worden langer (30%)
4	minder mogelijkheden om te innoveren (31%)	minder mogelijkheden om te innoveren (26%)	hogere kosten doordat werk moet worden uitbesteed (27%)	hogere wervings- en opleidingskosten (22%)
5	hogere kosten doordat werk moet worden uitbesteed (23%)	hogere kosten doordat werk moet worden uitbesteed (26%)	minder mogelijkheden om te innoveren (25%)	vermindering van de kwaliteit van de productie (19%)

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2013-2016

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

### 3. Vacatures en werving

- 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
- 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
- 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
- 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
- ▶ 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
- 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures

4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

# Hogere werkdruk door niet ingevulde vacatures

Erik Reterink-Davina, Managing Director van United Springs B.V., herkent het probleem van hogere werkdruk door het niet invullen van vacatures. "De werkgelegenheid is in ons bedrijf het afgelopen jaar met zo'n 20% gestegen, met als gevolg dat tussen april en november het personeel structureel moest overwerken. We mogen ons gelukkig prijzen met het personeel en haar flexibiliteit, begrip en bereidheid om extra te werken, in de wetenschap dat stilstand bij de klant erg schadelijk is. Door middel van schema's is getracht de extra werkdruk zo eerlijk mogelijk te verdelen over de werknemers, maar op de lange termijn is de situatie niet houdbaar".



## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
  - 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
  - 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekkend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
  - 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
  - 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
  - ▶ 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
  - 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
  - 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

Bijna 70 procent van de bedrijven geeft aan maatregelen te nemen om met moeilijk vervulbare vacatures voor technisch personeel om te gaan. Het gaat hierbij om aanpassingen in werving en selectie (20%), aanpassingen in interne bedrijfsvoering (12%) of aanpassingen in allebei (37%). Op deze maatregelen gaan we de komende twee paragrafen dieper in.

## 3.6 AANPASSINGEN IN WERVING EN SELECTIE BIJ MOEILIJK VERVULBARE VACATURES

Bedrijven kunnen op verschillende manieren hun wervings- en selectiebeleid aanpassen om met moeilijk vervulbare vacatures om te gaan. In figuur 3.10 is te zien welke aanpassingen door bedrijven doorgevoerd worden en hoe effectief ze deze vinden.

Afgelezen van de horizontale as zien we dat veruit de meest genoemde aanpassing het gebruik van intermediairs is. Nagenoeg alle bedrijven (95%) zetten uitzend-, detacherings- of wervingsbureaus in bij moeilijk vervulbare vacatures. Andere aanpassingen die relatief vaak genoemd worden zijn het aantrekken van minder ervaren personeel (69%), het bieden van goede loopbaanperspectieven (60%) en het actiever benaderen van scholieren (51%).

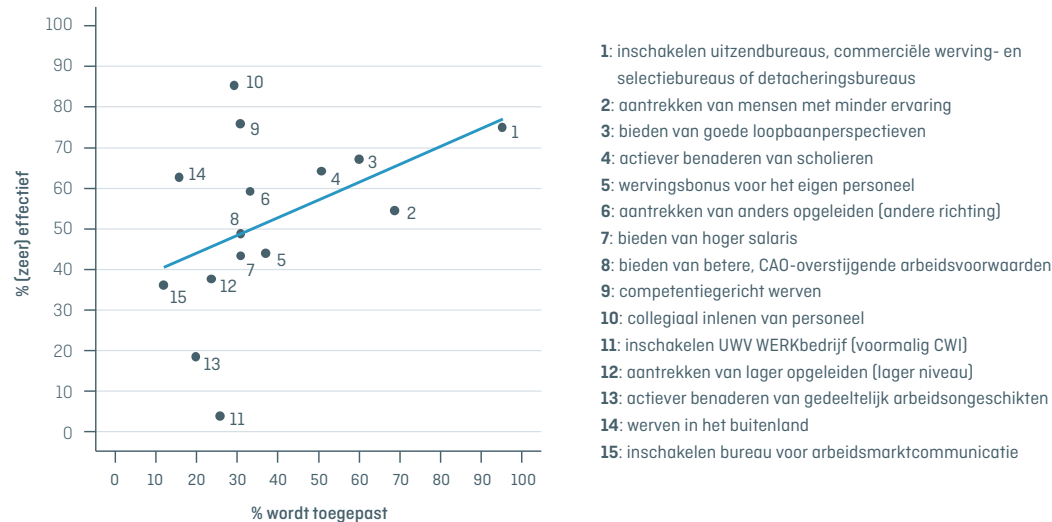
Op de verticale as zien we de veronderstelde effectiviteit per aanpassing *indien deze door het bedrijf wordt toegepast*. De blauwe lijn geeft de relatie tussen de toepassing en de effectiviteit van maatregelen aan. Zoals te verwachten (en zoals wordt aangetoond door de stijgende lijn) worden maatregelen die vaker gebruikt worden gemiddeld gezien effectiever bevonden dan minder gebruikte maatregelen. Interessant hierbij is om te kijken naar de punten die verticaal het verst van de blauwe lijn af liggen. Dit zijn namelijk de maatregelen die gezien hun ineffectiviteit onverwacht vaak worden ingezet (zoals het inschakelen van UWV WERKbedrijf en het actiever benaderen van gedeeltelijk arbeidsongeschikten) of die ondanks hun effectiviteit juist weinig worden ingezet (zoals het collegiaal inlenen van personeel en competentiegericht werven). Dit komt vermoedelijk doordat de twee eerstgenoemde maatregelen eenvoudiger te nemen zijn dan de laatste twee.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
  - 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
  - 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekkend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
  - 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
  - 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
  - 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 45 ► 3.6 **Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures**
  - 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

**Figuur 3.10 Toepassing en effectiviteit van aanpassingen in werving en selectie om met moeilijk vervulbare vacatures voor technici om te gaan (% bedrijven), 2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2016

## 3.7 INTERNE AANPASSINGEN BIJ MOEILIK VERVULBARE VACATURES

Naast de aanpassingen in de werving en selectie kunnen bedrijven ook aanpassingen doen in de interne bedrijfsvoering om moeilijk vervulbare vacatures op te lossen. In figuur 3.11 zien we welke aanpassingen worden ingezet en hoe effectief deze aanpassingen worden bevonden.

Wat allereerst opvalt is dat - op het beperken van de productie na (wat ook het minst wordt ingezet, waarschijnlijk alleen als laatste optie als er geen andere keus is) - alle maatregelen als zeer effectief worden beschouwd. Vooral automatisering, omscholing/bijtscholing en flexibel inzetten van personeel worden als effectief beschouwd: 9 op de 10 bedrijven beschouwt deze maatregelen als (zeer) effectief. Daarbij zijn automatisering en omscholing maatregelen die een langere termijn duurzame oplossing geven, maar niet acuut soelaas bieden. Het meest toegepast worden overwerk en het flexibel inzetten van personeel met respectievelijk 92 en 90 procent van de bedrijven die deze interne aanpassingen hebben doorgevoerd als gevolg van wervingsproblemen. Deze oplossingen zijn doorgaans op korte termijn inzetbaar, maar overwerk is op langere termijn geen duurzame oplossing voor wervingsproblemen.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

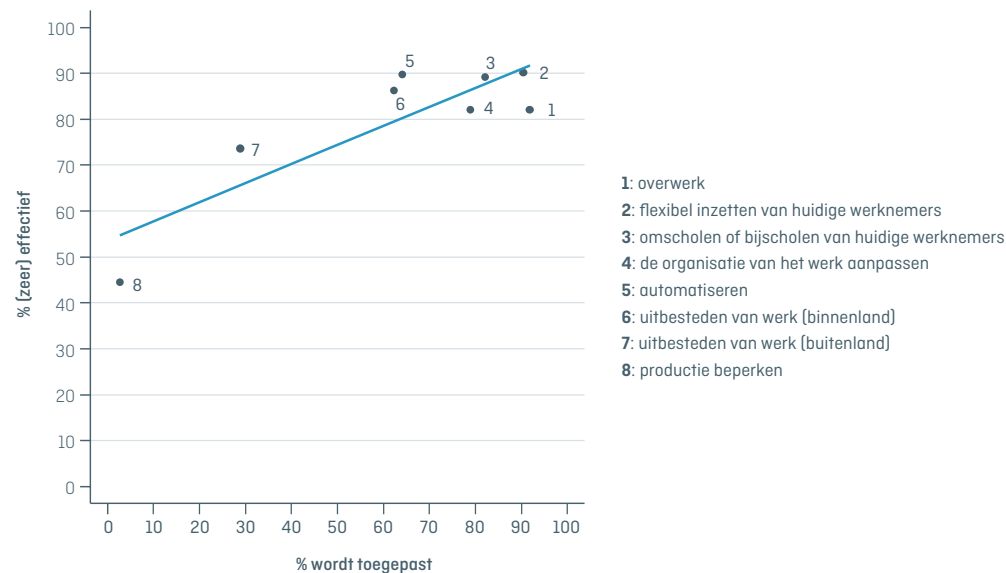
#### 1. Dynamiek in de Metalektro 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

#### 3. Vacatures en werving

- 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
- 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekkend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
- 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
- 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
- 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
- ▶ 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures

#### 4. Scholing en leervormen 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro 6. Duurzame inzetbaarheid 7. Metalektro in de nabije toekomst 8. Agenda voor de Toekomst

Figuur 3.11 Toepassing en effectiviteit van interne aanpassingen om met moeilijk vervulbare vacatures voor technici om te gaan (% bedrijven),



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2016

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen

### 3. Vacatures en werving

- 3.1 Weinig verandering in het percentage bedrijven met vacatures op enkele uitschieters na.
- 3.2 Toenemende werkgelegenheid en vertrekkend personeel belangrijkste oorzaken vacatures
- 3.3 Ervaren wervingsproblemen al enkele jaren stabiel
- 3.4 Wervingsproblemen vooral door gebrek aan goed geëquipeerde sollicitanten
- 3.5 Niet ingevulde vacatures vergroten vooral werkdruk maar ook blijft er bij meer bedrijven werk liggen
- 3.6 Aanpassingen in werving en selectie bij moeilijk vervulbare vacatures
- ▶ 3.7 Interne aanpassingen bij moeilijk vervulbare vacatures

4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst



# 4. SCHOLING EN LEERVORMEN

*De gemiddelde scholingsuitgaven per bedrijf voor technische medewerkers zijn in 2016 gedaald tot 1,7% van de loonsom, nadat ze in 2015 stabiel waren gebleven. Het jaar 2014 vormde daarmee in de recente geschiedenis een hoogtepunt in opleidingsuitgaven, hoewel de uitgaven ook toen al fors lager waren dan bijvoorbeeld in 2009. Sinds 2014 zien we ook op verschillende andere scholingsindicatoren een daling. Zo daalde het percentage vaste medewerkers dat minimaal één cursus of training volgde tot 41%, terwijl dit voor tijdelijke krachten steeg. Ook werd er in 2016 op vrijwel alle terreinen door minder bedrijven geschoold dan in 2015 en 2014. De meest scherpe afnames zien we ten aanzien van scholing in veilig gedrag, ICT en taalvaardigheden. Scholing heeft net als voorgaande jaren vooral betrekking op vaktechniek en EHBO/bhv. Ook zien we sinds 2014 een daling wat betreft bijna alle activiteiten die metalektrobedrijven kunnen ondernemen om de betrokkenheid van technici bij hun eigen ontwikkeling te stimuleren. Tot slot is het aandeel bedrijven dat gebruik maakt van scholingsgerelateerde hr-instrumenten, waaronder scholingsgesprekken, bedrijfsopleidingsbudgetten en leren onder werktijd, sinds 2014 afgenomen.*

*Wat betreft de toegepaste leervormen blijft 'Learning on the job' de meest gehanteerde leervorm. Volgens metalektrobedrijven is dit informele leren de leervorm die het meest belangrijk is voor het bedrijfsresultaat. E-learning wordt in de sector steeds vaker toegepast, maar wordt lang niet altijd belangrijk geacht voor het bedrijfsresultaat. Het belang van coaching op de werkvloer wordt hoger ingeschat, maar wordt slechts door 40% van de bedrijven ingezet.*

## 4.1 OPLEIDINGSUITGAVEN IN 2016 LICHT GEDAALD

De opleidingsinvesteringen zijn in 2016 licht gedaald (figuur 4.1). In 2016 werd gemiddeld 1,7 procent van de loonsom besteed aan opleidingen, hetgeen 0,2 procentpunt lager is dan in 2014 en 2015. Wel ligt het percentage vergeleken met het dieptepunt van 2012 nog steeds hoger. Wanneer we de relatieve opleidingsuitgaven relateren

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving

- ▶ 4. Scholing en leervormen
- ▶ 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
- 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
- 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
- 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
- 4.5 De potentie van coaching als leervorm
- 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
- 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
- 4.9 Inzet van hr-instrumenten
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren
- 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
- 6. Duurzame inzetbaarheid
- 7. Metalektro in de nabije toekomst
- 8. Agenda voor de Toekomst

aan de omzetontwikkeling zijn er parallellen waarneembaar. De (procentuele) opleidingsuitgaven lijken de (geïndexeerde) omzetontwikkelingen namelijk ruwweg te volgen, hoewel er soms sprake lijkt van een directe samenhang en soms van 'vertraagde' samenhang. Zo zagen we dat de omzetstijging tussen 2006 en 2008 gepaard ging met groeiende opleidingsuitgaven tussen 2007 en 2009. Vervolgens daalde de omzet tussen 2008 en 2009 en namen ook de opleidingsuitgaven vanaf 2009 af. In deze periode bewogen de opleidingsuitgaven met ongeveer een jaar vertraging mee met de omzetverandering. In de afgelopen jaren lijken de opleidingsuitgaven iets directer mee te veranderen met de omzetontwikkeling, zowel de omzet als de opleidingsuitgaven stegen vanaf 2012 tot en met 2014. Ondanks dat de omzet sterk doorsteeg in 2015 stabiliseerden de opleidingsuitgaven. In 2016 daalden beide.

**Figuur 4.1 Gemiddelde totale opleidingsuitgaven voor technische werknemers per bedrijf (gemiddeld % van loonsom) en indexcijfer omzet Metalektro, 2006-2016**



Bronnen: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2006-2016; ROA, berekening o.b.v. CBS- gegevens

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**

### 4. **Scholing en leervormen**

- 4.1 **Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald**
- 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
- 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
- 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
- 4.5 De potentie van coaching als leervorm
- 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
- 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
- 4.9 Inzet van hr-instrumenten
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren

### 5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**

6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

## 4.2 NIVELLERING SCHOLINGSDEELNAME NAAR TYPE DIENSTVERBAND

Werknemers in de Metalektro volgden in 2016 gemiddeld 3 dagen aan cursussen en trainingen, vergelijkbaar met vorig jaar, maar wel een volle dag minder dan in 2014. In figuur 4.2 is voor ieder jaar in de periode 2010-2016 het percentage technici weergegeven dat minstens één training of cursus heeft gevolgd, gespecificeerd naar het type dienstverband. De figuur toont een sterke convergentie in de scholingsdeelname tussen de verschillende dienstverbanden. Waar in 2010 nog voornamelijk werknemers in vaste dienst cursussen of trainingen volgden, is het verschil in scholingsdeelname tussen ingeleend, tijdelijk of vast personeel anno 2016 vrijwel verdwenen. Sterker nog, ten opzichte van 2015 zien we dat het aandeel tijdelijke werknemers dat minimaal één cursus of training heeft gevolgd hoger ligt dan het aandeel vaste werknemers. Precies de helft van het tijdelijk personeel heeft in 2016 minstens één cursus of training gevolgd, tegenover vier op de tien vaste medewerkers en een derde van het ingeleend personeel. De convergentie komt niet alleen door een toename van cursusdeelname onder tijdelijk personeel, maar tevens door een daling in cursusdeelname van het vaste personeel. Over mogelijke verschillen in de duur van de betreffende scholing naar type dienstverband (het aantal scholingsdagen) kunnen we overigens geen uitspraken doen. Daarbij weten we uit hoofdstuk 2 dat het aandeel tijdelijke contracten momenteel maar 7,7 procent bedraagt, wat vergeleken bij de ruim tachtig procent medewerkers op een vast contract een relatief kleine groep is. De daling in percentage vaste medewerkers dat een cursus of training volgde raakt dus een veel grotere groep werknemers dan de stijging in het percentage tijdelijke medewerkers dat trainde. Het is daarnaast de vraag of de scholingsdeelname van tijdelijke krachten ook zo hoog zou zijn als zij een (veel) groter deel van het personeelsbestand zouden vormen.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

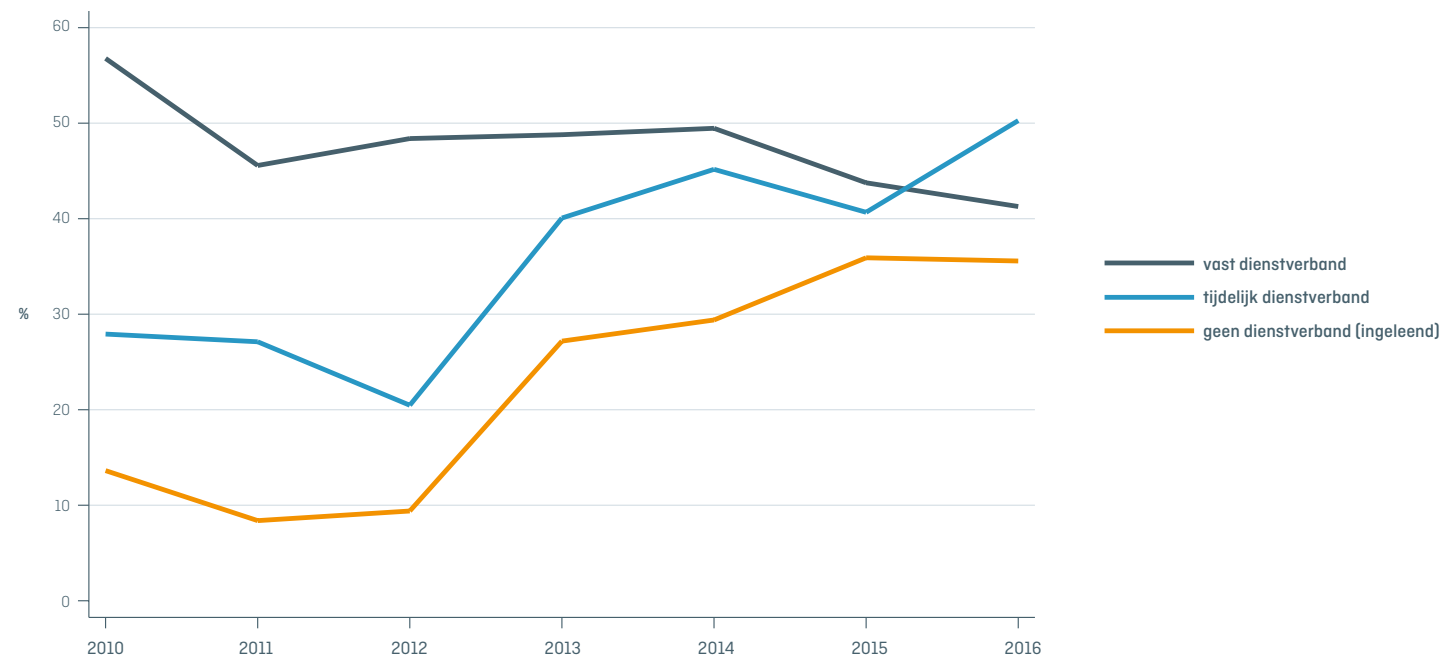
1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**

### 4. **Scholing en leervormen**

- 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
- ▶ 4.2 **Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband**
- 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
- 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
- 4.5 De potentie van coaching als leervorm
- 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
- 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
- 4.9 Inzet van hr-instrumenten
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren

5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

Figuur 4.2 Percentage technici dat minimaal één cursus of training volgde naar type dienstverband, 2010-2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2010-2016

## 4.3 VOORAL SCHOLING IN VAKTECHNIEK EN BHV/EHBO

Scholing binnen de Metalektro heeft net als in de voorgaande jaren vooral betrekking op vaktechnische vaardigheden, zo volgt uit figuur 4.3. Ruim 80 procent van de bedrijven geeft aan dat het technisch personeel op dit terrein scholing heeft gevolgd in 2016. Ook volgen technici bij veel bedrijven cursussen op het gebied van EHBO of bhv (78% in 2016). In veel mindere mate (bij ongeveer een kwart van de bedrijven) worden technici geschoold op het terrein van leidinggeven, veilig gedrag en communicatieve vaardigheden. Als we de cijfers over de afgelopen drie jaren met elkaar vergelijken dan valt vooral op dat er in 2014 op vrijwel alle terreinen door meer bedrijven werd geschoold dan in 2015 en 2016. De scholingsuitgaven waren in 2014 dan ook op het hoogste niveau sinds jaren, zo zagen we al in figuur 4.1. De meest scherpe afnames zien we ten aanzien van scholing in veilig gedrag (van 39% in 2014 naar 26% in 2016), ICT (van 23% naar 14%) en taalvaardigheden (van 27% naar 15%).

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

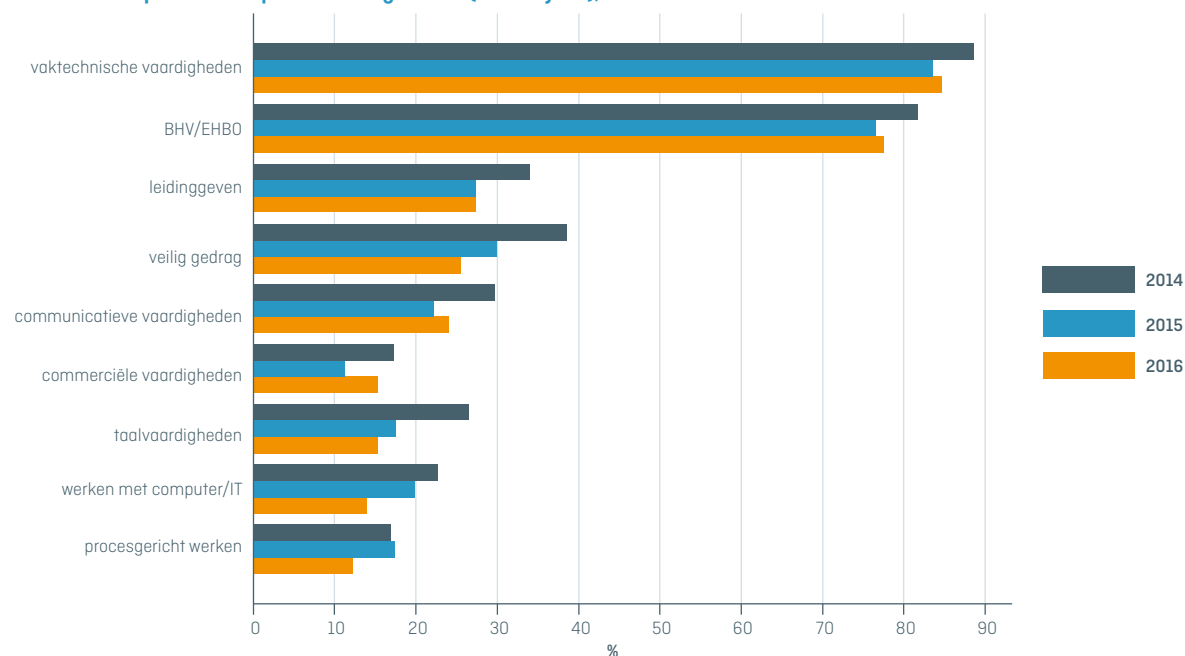
1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**

### 4. **Scholing en leervormen**

- 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
- 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
- ▶ 4.3 **Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO**
- 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
- 4.5 De potentie van coaching als leervorm
- 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
- 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
- 4.9 Inzet van hr-instrumenten
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren

5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

**Figuur 4.3 Terreinen waarop technisch personeel is getraind (% bedrijven), 2014-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2014-2016

Noot: Alleen de terreinen die door ten minste 10% van de werkgevers werden genoemd zijn opgenomen in de figuur.

## 4.4 LEARNING ON THE JOB MEEST GEHANTEERDE LEERVORM, E-LEARNING IN OPKOMST

Figuur 4.4 laat zien welke leervormen het vaakst voorkomen bij metalektrobedrijven. De populairste leervorm is, net als in 2015, het leren op de werkvloer: 86 procent van de bedrijven geeft aan dat deze leervorm toegepast wordt. Ook de meer formele leervormen zoals klassikale trainingen en cursussen (door 64% genoemd), workshops en seminars (49%) en opleidingen (42%) zijn net als in 2015 relatief populair. Verder wordt coaching vrij vaak genoemd en wordt iets vaker toegepast dan in 2015 (was 40%, nu 44%).

De grootste verschuiving ten opzichte van 2015 zien we bij de leervorm 'e-learning'. Een formele definitie van e-learning luidt: 'training die via netwerktechnologie (intra- of internet) verschaft wordt aan werknemers om vakspecifieke kennis en vaardigheden te vergroten'<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Welsh, T., Wanberg, C., Brown, K. & Simmering, M. E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7(4), 245-258.

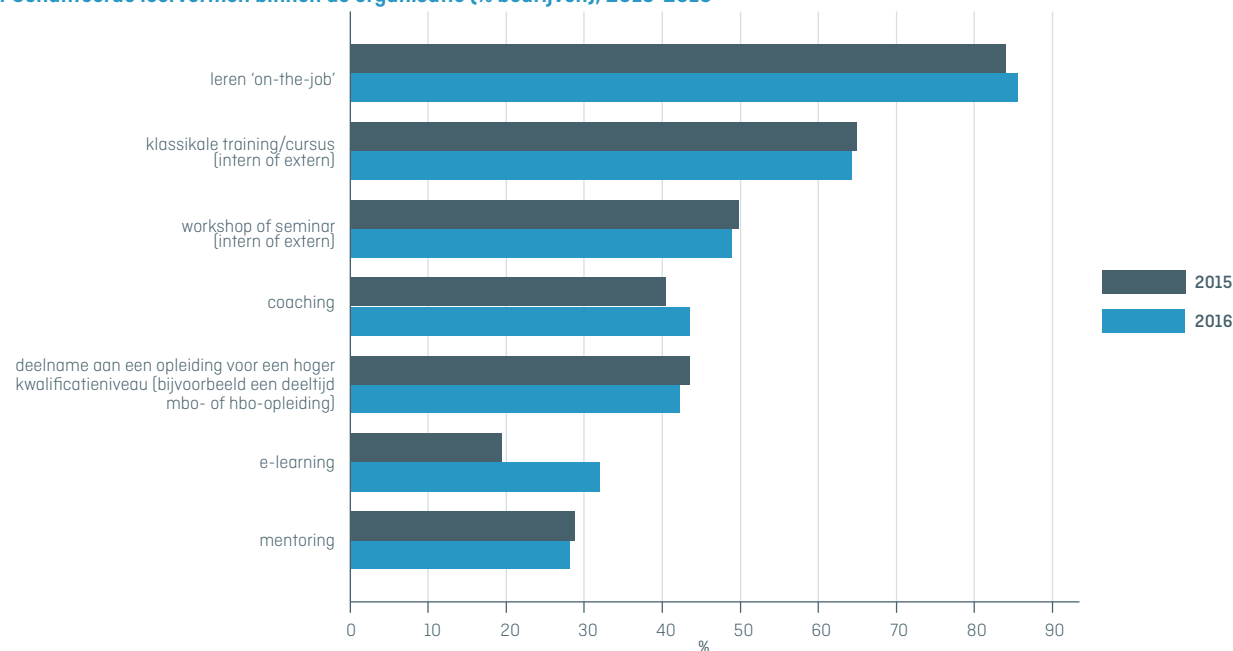
### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
  - 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
  - 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
  - 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
  - ▶ 4.4 **Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst**
  - 4.5 De potentie van coaching als leervorm
  - 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
  - 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
  - 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
  - 4.9 Inzet van hr-instrumenten
  - 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

Het aandeel bedrijven dat deze moderne, digitale leervorm hanteert groeide tussen 2015 en 2016 van 19 procent naar 32 procent. Ondanks deze forse groei wordt e-learning ten opzichte van andere leervormen nog vrij beperkt ingezet. Navraag bij bedrijven leert dat e-learning momenteel vaak met het oog op compliance wordt ingezet. Van daaruit kan het waarschijnlijk verder groeien. Zo worden als mogelijke toepassingen genoemd: het inwerken van nieuwe medewerkers, het delen van kennis over grenzen heen (internationaal bedrijf), het borgen van kennis en het opdoen van basiskennis. Daarnaast is het een erg geschikte leervorm om mensen een zelfde jargon eigen te laten maken.

**Figuur 4.4 Gehanteerde leervormen binnen de organisatie (% bedrijven), 2015-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2015-2016

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**

### 4. Scholing en leervormen

- 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
- 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
- 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
- ▶ 4.4 **Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst**
- 4.5 De potentie van coaching als leervorm
- 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
- 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
- 4.9 Inzet van hr-instrumenten
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren

### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

# E-learning

Eén van de bedrijven waar medewerkers gebruik kunnen maken van e-learning is DAF Trucks. Bij de vrachtwagenfabrikant hebben werknemers de keuze uit ongeveer 80 online cursussen. Volgens Jeroen Henkelman en Gus Kuijken van DAF Trucks is de laagdrempeligheid van de cursussen een groot voordeel: werknemers kunnen ze op ieder gewenst moment volgen.



## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
  - 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
  - 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
  - 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
  - ▶ 4.4 **Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst**
  - 4.5 De potentie van coaching als leervorm
  - 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
  - 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
  - 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
  - 4.9 Inzet van hr-instrumenten
  - 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

## 4.5 DE POTENTIE VAN COACHING ALS LEERVORM

In figuur 4.5 is weergegeven hoeveel procent van de metalektrobedrijven bepaalde leervormen toepast én in welke mate zij de betreffende leervorm belangrijk achten voor het bedrijfsresultaat. Op de horizontale as is wederom te zien dat 'leren op de werkvloer' veruit de meest toegepaste leervorm is. Deze leervorm wordt door de sector, net als vorig jaar (niet weergegeven in figuur) bovendien als erg belangrijk gezien: vrijwel alle bedrijven (96%) die 'learning on the job' toepassen, geven aan dat deze leervorm belangrijk is. Klassikale trainingen of cursussen, die ook relatief vaak worden toegepast (64%), worden eveneens vaak belangrijk geacht voor het bedrijfsresultaat (84% van bedrijven).

De grootste potentie lijkt te liggen bij de leervorm 'coaching'. Slechts 40 procent van de bedrijven geeft aan coaching toe te passen als leervorm, terwijl nagenoeg alle bedrijven die deze leervorm gebruiken dit belangrijk achten voor het bedrijfsresultaat (98%). Het aandeel bedrijven dat coaching belangrijk acht is daarmee gegroeid: in 2015 betrof het nog 86 procent. De relatief beperkte toepassing van coaching heeft volgens diverse bedrijven te maken met de intensiviteit van coachingstrajecten. Een coachingstraject vraagt inhoudelijk veel, er dienen expliciete en heldere doelstellingen te worden geformuleerd over wat de medewerker en het bedrijf willen. In de praktijk kan dit lastig zijn.

E-learning wordt vooralsnog veel minder belangrijk bevonden voor het bedrijfsresultaat. Een relatief laag aandeel bedrijven dat e-learning toepast ziet hier belang voor het resultaat: 60 procent. Ter vergelijking: van de bedrijven die e-learning in 2015 toepasten gaf 70 procent aan dat deze leervorm belangrijk werd geacht voor het resultaat. Het relatief lage aandeel bedrijven dat e-learning belangrijk acht én de daling in het belang zijn opmerkelijk gezien de forse groei in het aandeel bedrijven dat e-learning is gaan toepassen tussen 2015 en 2016.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**

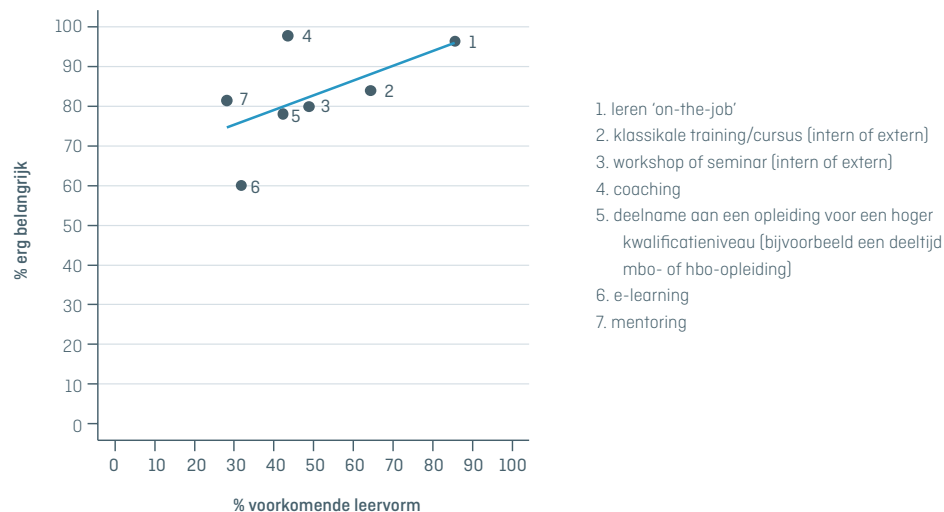
### 4. Scholing en leervormen

- 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
- 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
- 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
- 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
- ▶ 4.5 **De potentie van coaching als leervorm**
- 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
- 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
- 4.9 Inzet van hr-instrumenten
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren

5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**



Figuur 4.5 Belang van leervormen voor bedrijfsresultaat (% bedrijven), 2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2016

## 4.6 SCHOLING VEELAL GEZAMENLIJK INITIATIEF

Scholing komt in de Metalektro vaak neer op een gezamenlijk initiatief tussen werknemer en leidinggevende. Meer dan 40 procent van de bedrijven geeft in 2016 aan dat scholing gezamenlijk geïnitieerd wordt. Bij 30 procent van de bedrijven ligt het initiatief voornamelijk bij de leidinggevende, bij 17 procent bij personeelszaken en bij 10 procent bij de werknemer zelf. Wanneer we de gehele periode 2011-2016 beschouwen zien we dat er tot 2015 steeds vaker sprake was van een gezamenlijk scholingsinitiatief. Waar 43 procent van de bedrijven in 2011 aangaf dat scholing gezamenlijk tot stand kwam, ging het in 2015 al om 52 procent. Tussen 2015 en 2016 is dit aandeel weer afgenomen met een forse 9 procentpunt. Het afgelopen jaar is het initiatief vooral meer bij de werknemer zelf komen te liggen: het aandeel bedrijven dat aangeeft dat de werknemer scholing initieert is toegenomen met 6 procentpunt.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

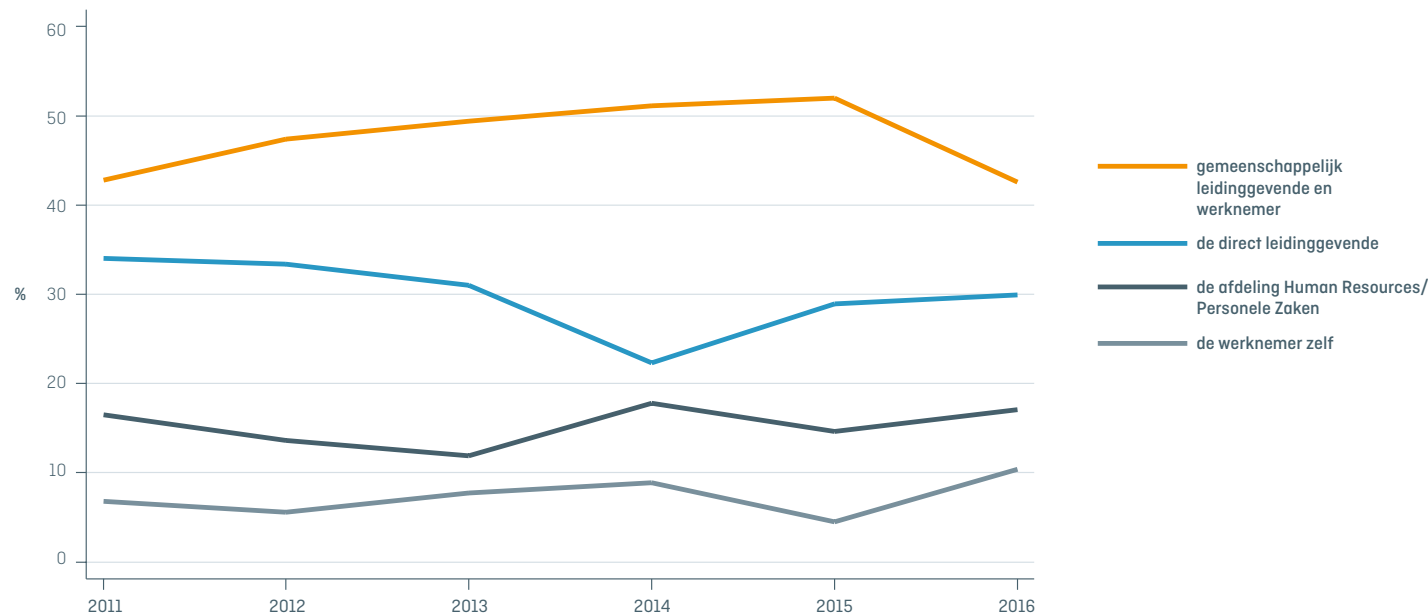
1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**

### 4. Scholing en leervormen

- 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
- 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
- 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
- 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
- 4.5 De potentie van coaching als leervorm
- ▶ 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
- 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
- 4.9 Inzet van hr-instrumenten
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren

5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

**Figuur 4.6 Initiatiefnemer(s) cursussen en trainingen voor het technisch personeel (% bedrijven), 2011-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2011-2016

## 4.7 VOORAL AANDACHT VOOR ONTWIKKELING IN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

Figuur 4.7 laat zien welke activiteiten metalektrobedrijven ondernemen om de betrokkenheid van technici bij hun ontwikkeling te stimuleren. De overgrote meerderheid van de bedrijven doet dit door tijdens de functioneringsgesprekken aandacht te schenken aan de opleiding en ontwikkeling van de werknemers. Bijna twee derde van de bedrijven geeft dit in 2016 aan. Andere manieren om de werknemers bij hun ontwikkeling te betrekken worden veel minder vaak ingezet. Zo geeft ongeveer een kwart van de bedrijven in 2016 aan persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) te hanteren en geeft eveneens een kwart aan dat leidinggevendens geleerd worden om coachend te managen. Bijna 20 procent van de bedrijven geeft aan dat zij geen specifieke activiteiten ondernemen om de betrokkenheid van medewerkers bij hun ontwikkeling en opleiding te vergroten.

Als we dit vergelijken met de voorgaande jaren valt op dat er in 2014 voor bijna alle stimuleringsmanieren meer bedrijven waren die aangaven deze in te zetten. Het meest afgenomen tussen 2014 en 2016 zijn;

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**

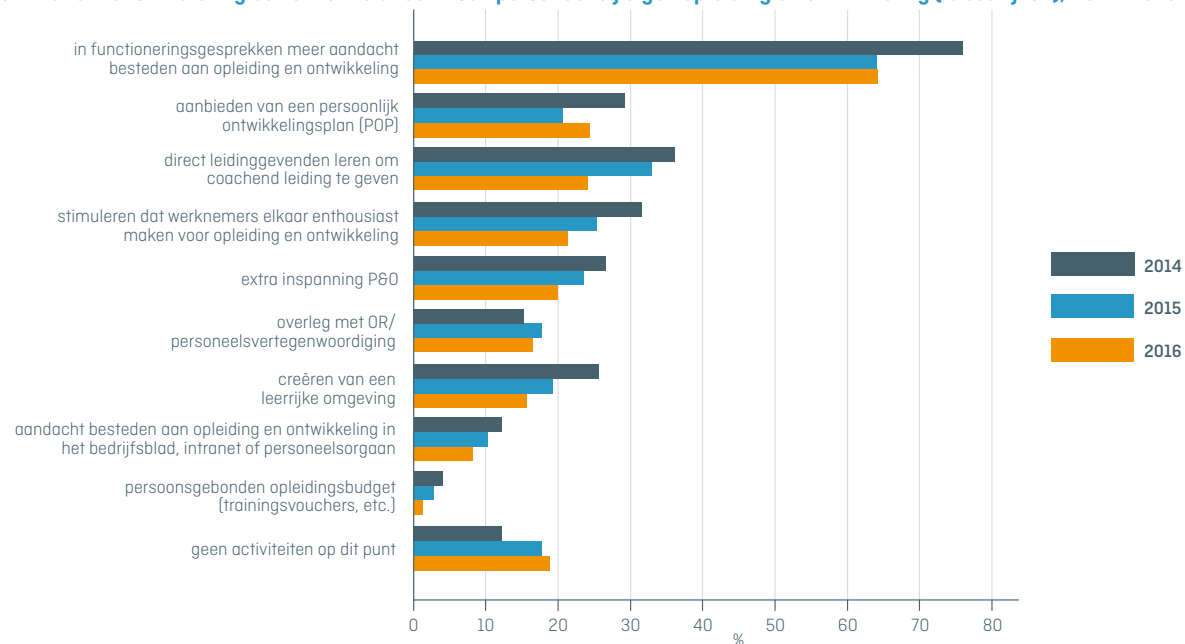
### 4. Scholing en leervormen

- 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
- 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
- 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
- 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
- 4.5 De potentie van coaching als leervorm
- 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 **Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken**
- 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
- 4.9 Inzet van hr-instrumenten
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren

5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

direct leidinggevenden leren om coachend leiding te geven [-12 procentpunt], in functioneringsgesprekken meer aandacht besteden aan opleiding en ontwikkeling [-11,7 procentpunt], stimuleren dat werknemers elkaar enthousiast maken voor opleiding en ontwikkeling [-10,3 procentpunt] en het creëren van een leerrijke werkomgeving [-9,9 procentpunt].

**Figuur 4.7 Activiteiten ter stimulering betrokkenheid technisch personeel bij eigen opleiding en ontwikkeling [% bedrijven], 2014-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2014-2016

## 4.8 VOORAL FINANCIËLE BELEMMERINGEN EN TIJDSRESTRICTIES BIJ SCHOLING

Bijna 60 procent van de metalektrobedrijven ondervond in 2016 belemmeringen bij de scholing van hun technici. Dit aandeel ligt ongeveer even hoog als in 2015, maar is wel fors hoger dan in 2014 toen het ongeveer de helft betrof. Als bedrijven belemmeringen ervaren gaat het in 2016 vooral om de tijd die scholing in beslag neemt (door 28% genoemd) en de kosten die met scholing gepaard gaan (door 24% genoemd). Ook in 2014 en 2015 waren dit de meest genoemde belemmeringen. Wel werden de financiële belemmeringen rondom scholing in 2016 iets minder vaak genoemd dan in 2015, maar wel vaker dan in 2014. Met name het verschil met 2014 is niet verrassend,

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**

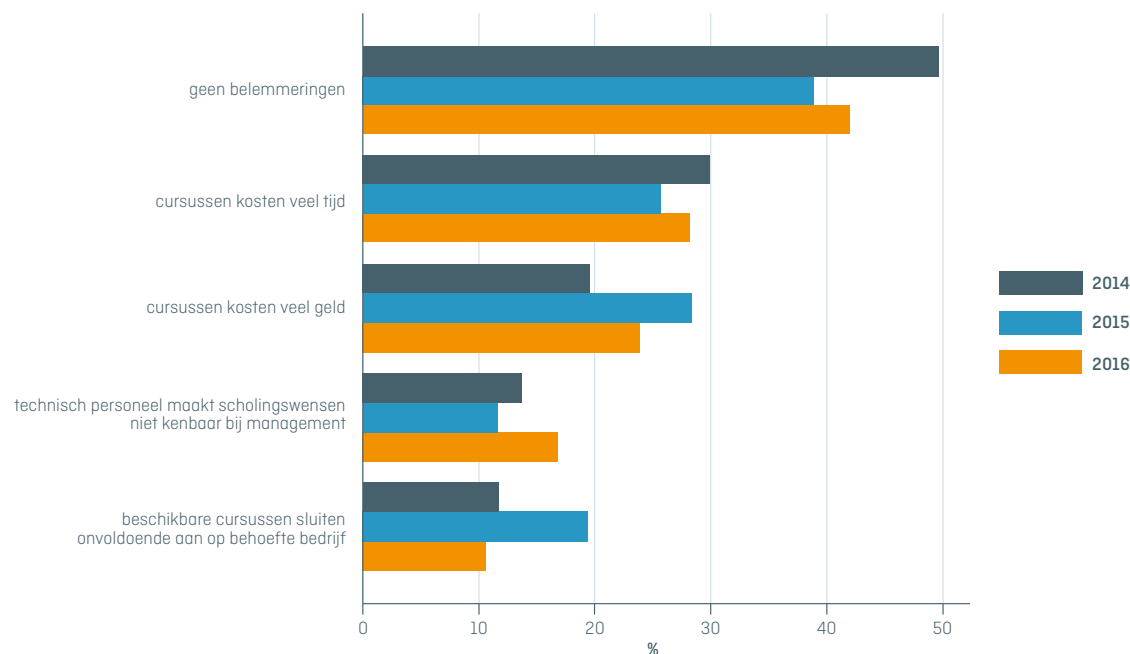
### 4. Scholing en leervormen

- 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
- 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
- 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
- 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
- 4.5 De potentie van coaching als leervorm
- 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
- 4.8 **Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing**
- 4.9 Inzet van hr-instrumenten
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren

5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

immers werd er in dat jaar ook relatief meer uitgegeven aan scholing (zie ook figuur 4.1). Verder wordt door 17 procent van de bedrijven in 2016 aangegeven dat technici hun scholingswensen niet kenbaar maken bij het management. Dit percentage ligt daarmee iets hoger dan de voorgaande twee jaren. Deze stijging is niet geheel onverklaarbaar, aangezien we in de voorgaande paragraaf zagen dat het personeel ook minder werd gestimuleerd om bij de eigen ontwikkeling en opleiding betrokken te zijn. Een onvoldoende aansluiting van het cursusaanbod op de behoefte van het bedrijf werd in 2015 nog relatief vaak genoemd (19%), maar in 2016 al veel minder (11%).

**Figuur 4.8 Belemmeringen bij scholing technisch personeel (% bedrijven), 2014-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2014-2016

Noot: Alleen de belemmeringen die door ten minste 10% van de werkgevers werden genoemd zijn opgenomen in de figuur.

## 4.9 INZET VAN HR-INSTRUMENTEN

Om het loopbaanmanagement van medewerkers in goede banen te leiden kunnen metalektrobedrijven diverse hr-instrumenten inzetten. Deze instrumenten kunnen we onderverdelen in vier bredere categorieën, welke samen de loopbaanmanagementcyclus vormen:

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**

### 4. Scholing en leervormen

- 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
- 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
- 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
- 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
- 4.5 De potentie van coaching als leervorm
- 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
- 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
- 4.9 **Inzet van hr-instrumenten**
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren

5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

**(A) De bepaling van het huidige competentieniveau van het technisch personeel (assessment).**

**(B) Het vastleggen van doelen en acties.**

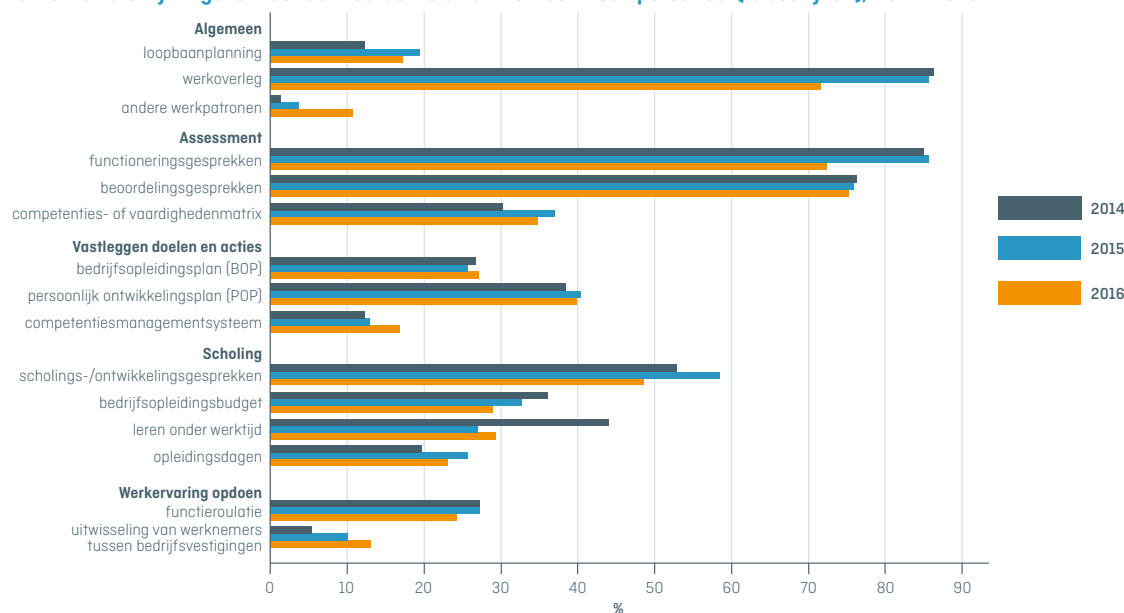
**(C) Het volgen van scholing.**

**(D) Het opdoen van de gewenste werkervaring.**

Figuur 4.9 toont deze categorieën inclusief onderliggende hr-instrumenten die bedrijven kunnen inzetten ten behoeve van de ontwikkeling van hun (technisch) personeel. Het gaat hierbij om instrumenten die ingezet zijn voor de meerderheid van het technisch personeel.

Naast de vier categorieën worden ook twee meer algemene hr-instrumenten getoond die breder toepasbaar zijn. Loopbaanplanning en werkoverleggen kunnen in de praktijk namelijk doorlopend worden ingezet ter ondersteuning van alle vier de onderscheiden categorieën van het loopbaanmanagement. Uit de figuur volgt dat ruim 70 procent van de bedrijven in 2016 het werkoverleg inzette als hr-instrument. Het betreft hiermee de overgrote meerderheid van de bedrijven, maar opvallend genoeg wel een fors kleiner aandeel dan in voorgaande jaren (was 86% in 2014 en 2015). De inzet van loopbaanplanning schommelt rond de 15 procent over de jaren.

**Figuur 4.9 Hr-instrumenten die zijn ingezet voor de meerderheid van het technisch personeel (% bedrijven), 2014-2016**



## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving

### 4. Scholing en leervormen

- 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
- 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
- 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
- 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
- 4.5 De potentie van coaching als leervorm
- 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
- 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
- 4.9 Inzet van hr-instrumenten
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren

5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

## **(A) Assessment**

Om [ontwikkelingen in] de competenties van het personeel in kaart te brengen voerden de meeste bedrijven in 2016 functionerings- (72%) en beoordelingsgesprekken (75%). Het aandeel bedrijven dat functioneringsgesprekken voert met het merendeel van het personeel is echter fors afgenomen ten opzichte van voorgaande jaren. Er lijkt in 2016 derhalve minder sprake van formele gespreksmomenten dan voorheen, zowel individueel (het functioneringsgesprek) als collectief (het werkoverleg). Navraag bij een aantal metalektrobedrijven leert dat de rol van formele gesprekken als gevolg van vergrijzing enerzijds en instroom van jonge mensen anderzijds aan verandering onderhevig is. Het aandeel bedrijven met beoordelingsgesprekken is desalniettemin gelijk gebleven. Ongeveer een derde van de bedrijven geeft in 2016 aan competentie- of vaardighedenmatrices in te zetten als hr-instrument.

## **(B) Vastleggen van doelen en acties**

Het vastleggen van doelen en acties draagt er tijdens het loopbaanmanagement aan bij dat er achteraf geen misverstanden kunnen bestaan over de afspraken die werkgever en werknemer overeen komen. 40 procent van de bedrijven zetten hiervoor persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) in. Ook op bedrijfsniveau kunnen ontwikkelingsdoelen en -acties vastgelegd worden; ongeveer een kwart maakt gebruik van een zogenaamd bedrijfsontwikkelingsplan (BOP). Competentiemanagementsystemen worden veel minder vaak toegepast, ongeveer 15 procent van de bedrijven hanteert dit. Ten opzichte van voorgaande jaren zijn er weinig veranderingen in de mate waarin hr-instrumenten op het gebied van het vastleggen van doelen en acties worden ingezet.

## **(C) Volgen van scholing**

Bijna de helft van de bedrijven voerde in 2016 scholings-/ontwikkelingsgesprekken. Het is daarmee een populair hr-instrument om de scholing van werknemers te volgen, maar werd wel aanzienlijk minder vaak ingezet dan in 2015 (-10 procentpunt) en 2014. Ook deze vorm van formele gesprekken lijkt dus te dalen in populariteit. Het leren onder werktijd en de inzet van specifieke bedrijfsopleidingsbudgetten worden door ongeveer 30 procent van de bedrijven genoemd, wat redelijk vergelijkbaar is met de percentages in 2015, maar wel fors lager dan in 2014.

## **Voorwoord**

### **Managementsamenvatting**

- 1. Dynamiek in de Metalektro**
- 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen**
- 3. Vacatures en werving**
- 4. Scholing en leervormen**
  - 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
  - 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
  - 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
  - 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
  - 4.5 De potentie van coaching als leervorm
  - 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
  - 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
  - 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
  - ▶ **4.9 Inzet van hr-instrumenten**
  - 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren
- 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
- 6. Duurzame inzetbaarheid**
- 7. Metalektro in de nabije toekomst**
- 8. Agenda voor de Toekomst**

## ***(D) Opdoen van de gewenste werkervaring***

De ontwikkeling van kennis en vaardigheden van het technisch personeel kan gefaciliteerd worden door hen nieuwe werkervaring op te laten doen (on-the-job-training). Ongeveer een kwart van de bedrijven maakte in 2016 gebruik van functieroulatie, vergelijkbaar met 2014 en 2015. Werknemers kunnen ook leren van uitwisseling met collega's van andere bedrijfsvestigingen. Hoewel dit instrument nog relatief weinig wordt ingezet, is het aandeel bedrijven dat hier gebruik van maakt wel voor het tweede achtereenvolgende jaar gegroeid: van 5 procent in 2014 naar 13 procent in 2016.

## **Voorwoord**

### **Managementsamenvatting**

- 1. Dynamiek in de Metalektro**
- 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen**
- 3. Vacatures en werving**

### **4. Scholing en leervormen**

- 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
- 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
- 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
- 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
- 4.5 De potentie van coaching als leervorm
- 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
- 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
- ▶ 4.9 Inzet van hr-instrumenten
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren

- 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
- 6. Duurzame inzetbaarheid**
- 7. Metalektro in de nabije toekomst**
- 8. Agenda voor de Toekomst**

# De invoering van nieuwe hr-instrumenten en -systemen in de praktijk

NTS Mechatronics heeft in samenwerking met de bedrijfsarts het programma 'GRIP' uitgezet om medewerkers door middel van vragenlijsten meer inzicht te geven in hun persoonlijke ontwikkeling, employability, stress op het werk enzovoorts. Op basis van deze vragenlijsten krijgen medewerkers een persoonlijke terugkoppeling in de vorm van een 'stoplichtmodel', waarbij voor een aantal factoren wordt aangegeven hoe de betreffende medewerker scoort ten opzichte van vergelijkbare werknemers. De terugkoppeling vormt een handvat voor de medewerker om de regie te nemen op het werk en in de loopbaanontwikkeling. Ook worden tijdens de persoonlijke terugkoppeling concrete actiepunten geformuleerd. HR Business Partner Merith Bijnen: "De medewerker kan naar aanleiding van deze informatie besluiten om zijn/haar kennis op een bepaald terrein te vergroten door middel van het volgen van een training/cursus. Naast een terugkoppeling voor de medewerker leidt deze informatie ook tot een rapportage op afdelingsniveau voor hr. Zo is in één overzicht duidelijk hoe verschillende afdelingen scoren op kenmerken die betrekking hebben op leven lang leren, employability etc. De bedrijfsarts krijgt daarnaast een terugkoppeling voor medewerkers die heel vaak een rode score krijgen op risicofactoren zoals stress op het werk. Zo kunnen bijvoorbeeld burn-outs tijdig voorkomen worden".



Daarnaast besteedt NTS Mechatronics aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers door het inzetten van Talent Management. Binnen de NTS Group, waar NTS Mechatronics onderdeel van uitmaakt, is besloten dat er in samenwerking met Raet, leverancier van het Youforce personeelsinformatiesysteem, een maatwerk personeelsinformatiesysteem opgezet wordt waar Talent Management een belangrijk onderdeel van uitmaakt. HR Business Partner Merith Bijnen: "Het informatiesysteem vormt de basis van de hele hr-cyclus. Naast het bijhouden van de ontwikkeling van vakken en vaardigheden is er focus op competentie ontwikkeling".

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
  - 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
  - 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
  - 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
  - 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
  - 4.5 De potentie van coaching als leervorm
  - 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
  - 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
  - 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
  - ▶ 4.9 **Inzet van hr-instrumenten**
  - 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**



## 4.10 OPLEIDINGSINSPANNINGEN IN DE METALEKTRO VERGELEKEN MET ANDERE SECTOREN

Om een indruk te krijgen van hoe de scholingsinspanningen in de Metalektro zich verhouden tot die in andere sectoren, hebben we op basis van CBS-data een vergelijking gemaakt op een aantal scholingsindicatoren.

Tabel 4.1 toont voor vier indicatoren welke positie de Metalektro inneemt. Helaas zijn de meest recente data wat verouderd (2010), omdat het betreffende onderzoek maar eens in de vijf jaar wordt gehouden<sup>9</sup>. Nieuwe cijfers over het jaar 2015, worden later in 2017 verwacht.

De Metalektro zit in de middenmoot als het gaat om het percentage bedrijven waarin minstens één werknemer een opleiding heeft gevolgd<sup>10</sup>. Bij de tweede indicator, het percentage werknemers dat minimaal één cursus heeft gevolgd, staat de Metalektro lager in de rangorde op plek 14 van de in totaal 22 onderscheiden sectoren, onder enigszins verwante sectoren zoals raffinaderijen, chemie en de bouw. Wel staat de Metalektro boven de voedings- en genotmiddelen industrie, papierindustrie en textielindustrie. Wat betreft de derde indicator, het aantal uren dat gemiddeld per werknemer wordt besteed aan cursussen, is de Metalektro met 13 uur een middenmoter. Het verschil met de hoogst scorende sectoren is echter groot. Dat betekent dat de sectoren delfstoffenwinning en energie bijna twee keer zoveel uren per werknemer aan cursussen besteden. Op de laatste indicator, de uitgaven aan cursussen inclusief de gemiste arbeidsuren als percentage van de arbeidskosten, staat de Metalektro in de onderste regionen met 1,7 procent van de loonsom.

Als we kijken naar het totaalbeeld, dan zien we dat een verwante sector zoals de bouw op alle indicatoren beter scoorde dan de Metalektro en dat ook de sectoren raffinaderijen, chemie en informatie en communicatie op drie van de vier indicatoren beter scoorden dan de Metalektro. De sectoren delfstoffenwinning en energievoorziening voeren bijna alle lijstjes aan. Ondanks dat dit cijfers uit 2010 betreft, is er weinig reden om aan te nemen dat de Metalektro sindsdien spectaculair op de ranglijsten gestegen zou zijn, aangezien figuur 4.1 al liet zien dat de afgelopen jaren de scholingsuitgaven in de sector zijn gedaald en zich momenteel op een lager niveau bevinden dan in 2010.

<sup>9</sup> Ook het aantal sectoren waarmee de Metalektro kan worden vergeleken is beperkt aangezien alleen de particuliere sector is onderzocht.

<sup>10</sup> Het onderzoek is echter uitgevoerd onder bedrijven met minimaal 10 werknemers.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
  - 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
  - 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
  - 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
  - 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
  - 4.5 De potentie van coaching als leervorm
  - 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
  - 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
  - 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
  - 4.9 Inzet van hr-instrumenten
  - ▶ 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

**Tabel 4.1 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren (2010).**

Positie	Sector	% Bedrijven waarin minstens één werknemer een opleiding heeft gevolgd	Sector	% Werknemers dat minimaal één cursus heeft gevolgd	Sector	Bestede uren aan cursussen per werknemer	Sector	Uitgaven aan cursussen inclusief gemiste arbeidsuren, als percentage van de arbeidskosten
1	Energievoorziening	100	Energievoorziening	75	Delfstoffenwinning	25	Energievoorziening	4,3
2	Specialistische zakelijke diensten	91	Delfstoffenwinning	57	Energievoorziening	24	Delfstoffenwinning	3,1
3	Cultuur, sport en recreatie	90	Verhuur en handel van onroerend goed	55	Raffinaderijen en chemie	23	Specialistische zakelijke diensten	2,9
4	Delfstoffenwinning	89	Waterbedrijven en afvalbeheer	52	Specialistische zakelijke diensten	20	Overige industrie en reparatie	2,8
5	Financiële dienstverlening	89	Informatie en communicatie	52	Vervoer en opslag	19	Financiële dienstverlening	2,8
6	Waterbedrijven en afvalbeheer	87	Raffinaderijen en chemie	51	Informatie en communicatie	17	Overige dienstverlening	2,6
7	Bouwnijverheid	85	Financiële dienstverlening	51	Overige industrie en reparatie	16	Raffinaderijen en chemie	2,5
8	Zakelijke dienstverlening	85	Cultuur, sport en recreatie	50	Hout- en bouwmaterialenindustrie	15	Vervoer en opslag	2,4
9	Overige dienstverlening	85	Specialistische zakelijke diensten	48	Bouwnijverheid	14	Zakelijke dienstverlening	2,4
10	<b>Metalektro</b>	84	Overige dienstverlening	45	Zakelijke dienstverlening	14	Verhuur en handel van onroerend goed	2,3
11	Overige industrie en reparatie	84	Vervoer en opslag	42	<b>Metalektro</b>	13	Cultuur, sport en recreatie	2,2
12	Raffinaderijen en chemie	83	Bouwnijverheid	40	Verhuur en handel van onroerend goed	13	Bouwnijverheid	2
13	Verhuur en overige zakelijke diensten	77	Hout- en bouwmaterialenindustrie	38	Overige dienstverlening	13	Informatie en communicatie	2
14	Hout- en bouwmaterialenindustrie	76	<b>Metalektro</b>	38	Papier- en grafische industrie	12	Waterbedrijven en afvalbeheer	1,9
15	Vervoer en opslag	76	Zakelijke dienstverlening	36	Financiële dienstverlening	12	Voedings-, genotmiddelenindustrie	1,8
16	Informatie en communicatie	76	Voedings-, genotmiddelenindustrie	35	Cultuur, sport en recreatie	12	Hout- en bouwmaterialenindustrie	1,8
17	Papier- en grafische industrie	73	Overige industrie en reparatie	34	Voedings-, genotmiddelenindustrie	11	<b>Metalektro</b>	1,7
18	Verhuur en handel van onroerend goed	73	Handel	33	Handel	11	Verhuur en overige zakelijke diensten	1,6
19	Voedings-, genotmiddelenindustrie	69	Papier- en grafische industrie	32	Textiel-, kleding-, lederindustrie	10	Handel	1,5
20	Handel	69	Verhuur en overige zakelijke diensten	27	Horeca	9	Papier- en grafische industrie	1,4
21	Textiel-, kleding-, lederindustrie	67	Textiel-, kleding-, lederindustrie	26	Verhuur en overige zakelijke diensten	9	Horeca	1,2
22	Horeca	59	Horeca	24	Waterbedrijven en afvalbeheer	8	Textiel-, kleding-, lederindustrie	1,1

Bron: CBS, Bedrijfsopleidingen, 2010. Afkomstig van Continuous Vocational Training Survey (CVTS) uitgevoerd door CBS onder bedrijven met 10 en meer werknemers in particuliere sectoren: bewerking ROA

Noot: In de loop van 2017 worden nieuwe cijfers verwacht over 2015.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving

### 4. Scholing en leervormen

- 4.1 Opleidingsuitgaven in 2016 licht gedaald
- 4.2 Nivellering scholingsdeelname naar type dienstverband
- 4.3 Vooral scholing in vaktechniek en bhv/EHBO
- 4.4 Learning on the job meest gehanteerde leervorm, e-learning in opkomst
- 4.5 De potentie van coaching als leervorm
- 4.6 Scholing veelal gezamenlijk initiatief
- 4.7 Vooral aandacht voor ontwikkeling in functioneringsgesprekken
- 4.8 Vooral financiële belemmeringen en tijdsrestricties bij scholing
- 4.9 Inzet van hr-instrumenten
- 4.10 Opleidingsinspanningen in de Metalektro vergeleken met andere sectoren

5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

# 5. ORGANISATIE VAN HET WERK BINNEN DE METALEKTRO

*Bijna 70% van de metalektrobedrijven heeft in 2016 te maken gehad met één of meerdere organisatorische veranderingen. Dit heeft echter niet zijn weerslag op de behoefte aan breed inzetbaar personeel. De behoefte aan breed inzetbare uitvoerende technici is nog steeds groot, bij de andere functiecategorieën neemt die behoefte af. Focussen we op die uitvoerende technici dan zien we dat het vooral de grote bedrijven zijn die behoefte hebben aan brede inzetbaarheid. Al jaren is het belangrijkste doel van het breed inzetten van uitvoerende technici het opvangen van schommelingen in de bedrijfsdrukke. Gelukkig kan over het algemeen worden voldaan aan deze behoefte. Kijken we ten slotte naar het uitbesteden van activiteiten door de sector, dan zien we dat een behoorlijk aandeel van de bedrijven hier gebruik van maakt, maar dat dit toch met name een binnenlandse aangelegenheid blijft. Productieactiviteiten blijven de meest uitbestede werkzaamheden van de bedrijven.*

## 5.1 VEEL ORGANISATORISCHE VERANDERINGEN IN 2016

Een derde van de bedrijven gaf in 2016 aan geen organisatorische veranderingen te hebben doorgevoerd (figuur 5.1). In 2015 gaf nog de helft van de bedrijven aan geen verandering te hebben doorgevoerd. Het aantal bedrijven dat te maken had met 1 of meerdere organisatorische veranderingen is in 2016 dus toegenomen. Voor de periode 2017-2019 wordt ten opzichte van 2016 dan weer iets minder verandering verwacht. Dit is opvallend omdat voor bijna alle specifieke veranderingen er meer bedrijven zijn die verwachten deze te gaan doorvoeren in de komende drie jaar. Dit kan erop duiden dat ten opzichte van 2015 nu meer bedrijven verwachten verschillende veranderingen tegelijk door te voeren. De meest genoemde organisatorische verandering, zowel in 2016 als verwacht voor de komende jaren, is het vergroten van de variabele inzet van technisch personeel. Ook meer taakintegratie over afdelingen is een maatregel die men veel vaker verwacht in te voeren de komende jaren dan in 2016, terwijl de enige maatregel die minder verwacht wordt in de toekomst het verminderen van het aantal managementlagen is.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen

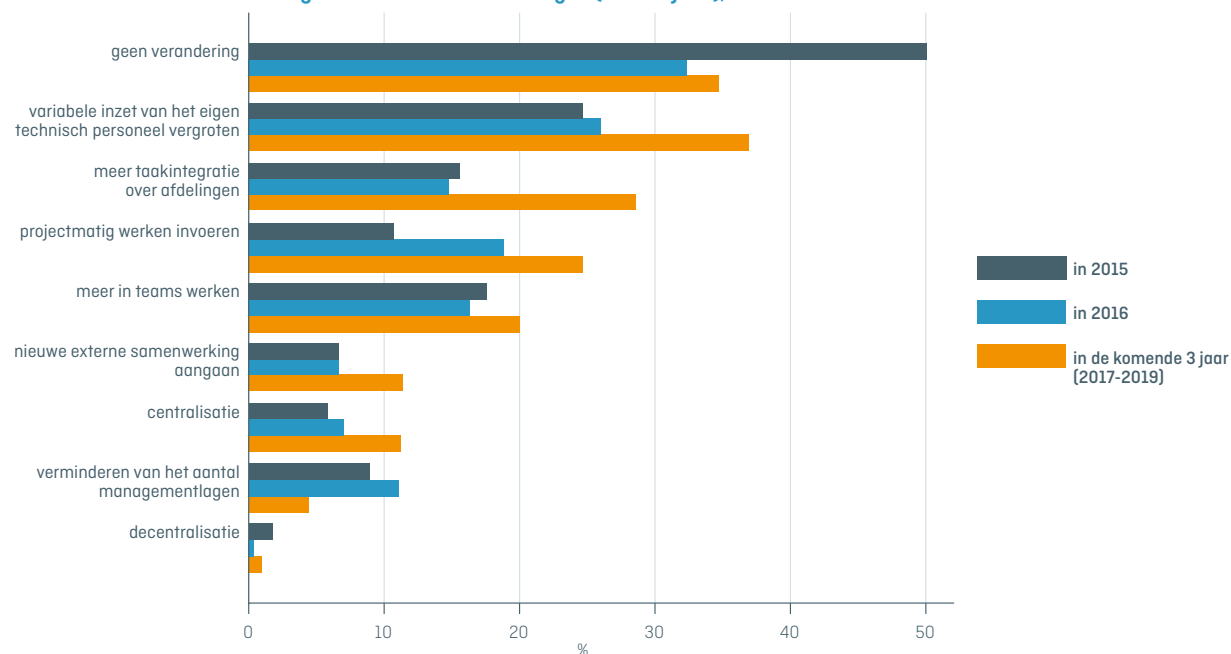
### ► 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

### ► 5.1 Veel organisatorische veranderingen in 2016

- 5.2 Brede inzetbaarheid meest gewenst van uitvoerende technici
- 5.3 Meerderheid van de bedrijven heeft voldoende beschikking over breed inzetbaar personeel
- 5.4 Weinig verschuivingen in de redenen van de behoefte aan brede inzetbaarheid
- 5.5 Externe samenwerking vaakst met toeleveranciers en afnemers en toenemend met het onderwijs
- 5.6 Uitbestedingen voornamelijk een binnenlandse aangelegenheid

6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Figuur 5.1 Gerealiseerde en verwachte organisatorische veranderingen (% bedrijven), 2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2015-2016

## 5.2 BREDE INZETBAARHEID MEEST GEWENST VAN UITVOERENDE TECHNICI

Figuur 5.2 toont per functiecategorie de mate waarin bedrijven behoefte hebben aan breed inzetbaar personeel. Net als in 2015 wordt brede inzetbaarheid het meest gewenst van uitvoerende technici. Twee derde van de bedrijven heeft hier (zeer) sterke behoefte aan, terwijl slechts 12 procent van de bedrijven hier geen behoefte aan heeft. Voor alle andere functies is het aandeel bedrijven dat wenst dat het personeel breed inzetbaar is beduidend kleiner, voor iedere functie minder dan een derde van de bedrijven. Ook is voor alle andere functies buiten de uitvoerende technici een afname te zien van het percentage bedrijven dat aangeeft in (zeer) sterke mate behoefte te hebben aan breed inzetbaar personeel. Een brede inzetbaarheid is het minst van belang bij leidinggevende niet-technische functies. Slechts 18 procent van de bedrijven geeft aan hier in (zeer) sterke mate behoefte aan te hebben.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

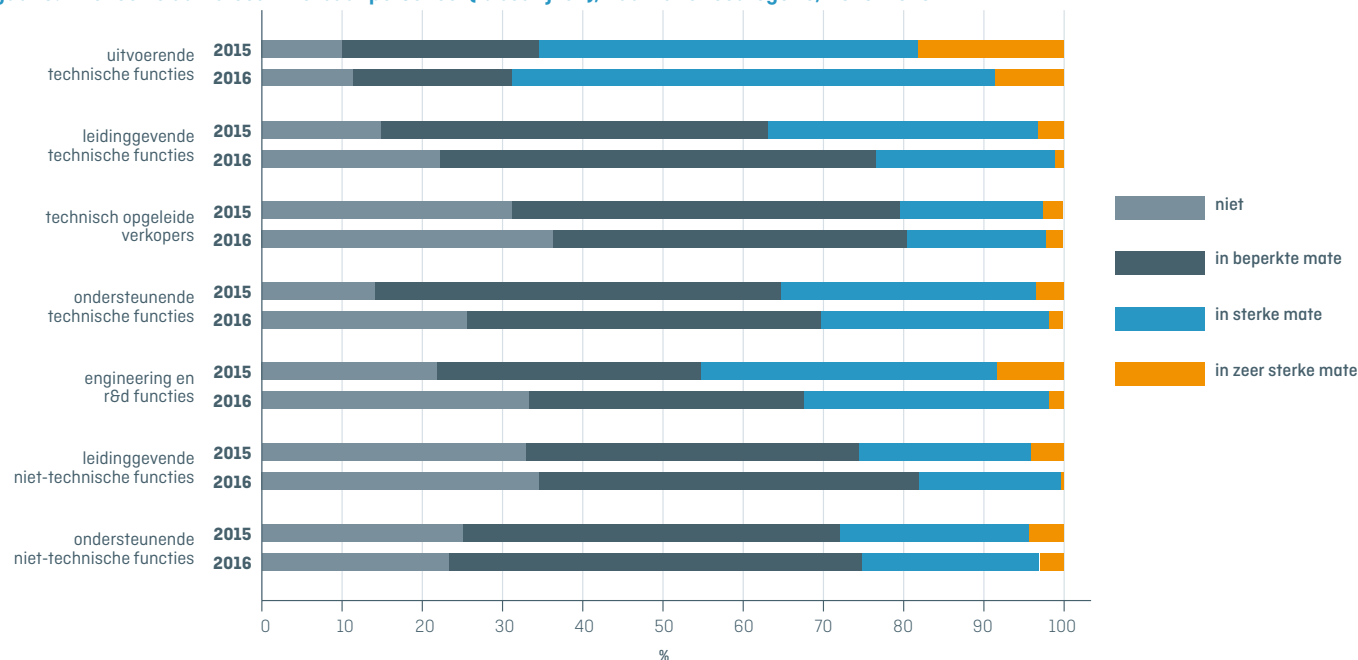
1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen

### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

- 5.1 Veel organisatorische veranderingen in 2016
- 5.2 Brede inzetbaarheid meest gewenst van uitvoerende technici
- 5.3 Meerderheid van de bedrijven heeft voldoende beschikking over breed inzetbaar personeel
- 5.4 Weinig verschuivingen in de redenen van de behoefte aan brede inzetbaarheid
- 5.5 Externe samenwerking vaakst met toeleveranciers en afnemers en toenemend met het onderwijs
- 5.6 Uitbestedingen voornamelijk een binnenlandse aangelegenheid

6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

**Figuur 5.2 Behoefte aan breed inzetbaar personeel (% bedrijven), naar functiecategorie, 2015-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2015-2016

### **Meer grote dan kleine bedrijven behoefte aan breed inzetbare uitvoerende technici**

Figuur 5.3 toont de behoefte aan breed inzetbare uitvoerende technici gedifferentieerd naar bedrijfsgrootte. Kijken we alleen naar het jaar 2016 dan valt op dat de behoefte aan brede inzetbaarheid groter is bij bedrijven met meer dan 100 medewerkers. Waar zo'n 65 procent van de kleine bedrijven (zeer) veel behoefte heeft aan breed inzetbaar uitvoerend technisch personeel, geldt dat voor zo'n 80 procent van de bedrijven met meer dan 100 en meer dan 250 medewerkers. Wat opvalt in vergelijking met 2015 is dat in alle grootteklassen er minder bedrijven zijn met een *zeer* sterke behoefte aan breed inzetbaar uitvoerende technici, waarbij de grootste afname te zien is bij de bedrijven met minder dan 50 werknemers (van 24% naar 5%). In de categorie bedrijven van 51-100 medewerkers zijn er in 2016 aanzienlijk meer bedrijven met een sterke behoefte aan breed inzetbare technici. Tot slot valt op dat er bij de bedrijven met meer dan 250 werknemers helemaal geen bedrijven meer zijn die geen behoefte hebben aan breed inzetbare technici.

## **Voorwoord**

### **Managementsamenvatting**

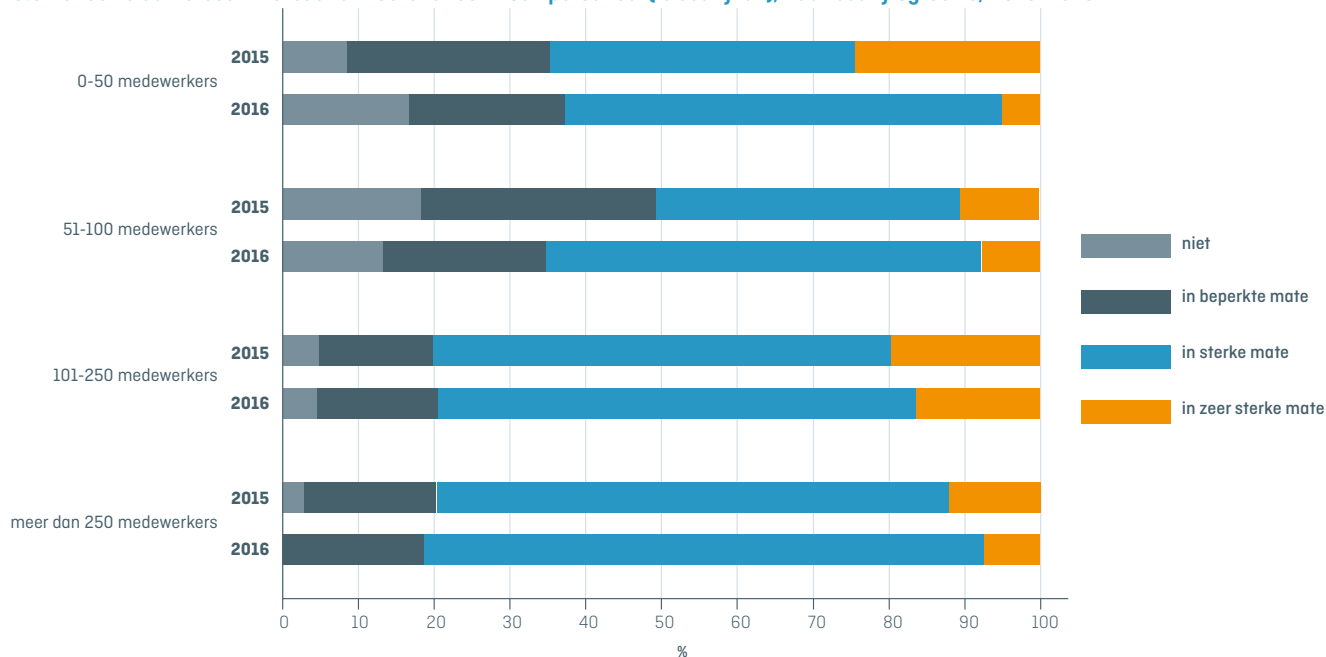
1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**

### **5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro**

- 5.1 Veel organisatorische veranderingen in 2016
- ▶ 5.2 **Brede inzetbaarheid meest gewenst van uitvoerende technici**
- 5.3 Meerderheid van de bedrijven heeft voldoende beschikking over breed inzetbaar personeel
- 5.4 Weinig verschuivingen in de redenen van de behoefte aan brede inzetbaarheid
- 5.5 Externe samenwerking vaakst met toeleveranciers en afnemers en toenemend met het onderwijs
- 5.6 Uitbestedingen voornamelijk een binnenlandse aangelegenheid

6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

Figuur 5.3 Behoefte aan breed inzetbaar uitvoerend technisch personeel (% bedrijven), naar bedrijfsgrootte, 2015-2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2015-2016

### De meeste bedrijven hebben in meer of mindere mate behoefte aan breed inzetbare uitvoerende technici

Figuur 5.4 bevestigt het beeld van figuur 5.2 en 5.3, dat in 2016 minder bedrijven een *zeer* sterke behoefte hadden aan breed inzetbare uitvoerende technici dan in 2015. Kijken we naar de afgelopen 4 jaar, dan lijkt er een golfbeweging te zijn in deze *zeer* sterke behoefte: het ene jaar ligt deze rond de 10 procent, het volgende jaar rond de 20 procent. Een voorzichtig opgaande trend zien we in het aandeel bedrijven dat aangeeft geen behoefte te hebben aan breed inzetbaar uitvoerend technisch personeel; dit percentage neemt namelijk elk jaar een beetje toe, tot 12 procent in 2016. Voor alle jaren geldt echter dat veruit de meeste bedrijven een beperkte tot sterke behoefte aan breed inzetbare uitvoerende technici hebben.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

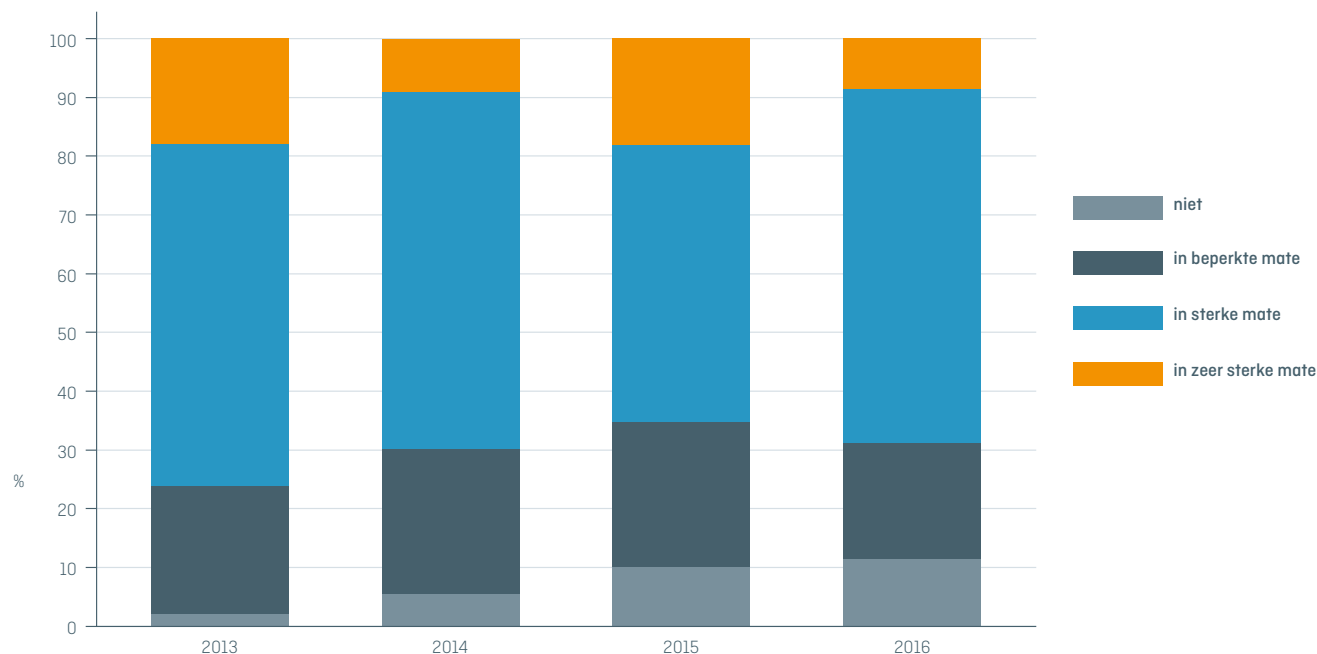
1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen

### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

- 5.1 Veel organisatorische veranderingen in 2016
- ▶ 5.2 Brede inzetbaarheid meest gewenst van uitvoerende technici
- 5.3 Meerderheid van de bedrijven heeft voldoende beschikking over breed inzetbaar personeel
- 5.4 Weinig verschuivingen in de redenen van de behoefte aan brede inzetbaarheid
- 5.5 Externe samenwerking vaakst met toeleveranciers en afnemers en toenemend met het onderwijs
- 5.6 Uitbestedingen voornamelijk een binnenlandse aangelegenheid

6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Figuur 5.4 Behoefte aan breed inzetbare uitvoerende technici (% bedrijven), 2013-2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2013-2016

## 5.3 MEERDERHEID VAN DE BEDRIJVEN HEEFT VOLDOENDE BESCHIKKING OVER BREED INZETBAAR PERSONEEL

Figuur 5.5 toont aan in hoeverre er daadwerkelijk aan de behoefte aan breed inzetbaar personeel kan worden voldaan. Aangezien veruit de grootste behoefte aan breed inzetbaar personeel in relatie staat tot de uitvoerende technische functies is het weinig verrassend dat we in deze categorie de meeste bedrijven vinden die meer behoefte aan brede inzetbaarheid hebben dan ze beschikbaar hebben. Toch gaat het, ondanks een kleine toename ten opzichte van 2015, nog altijd om een minderheid van de bedrijven. 39 procent geeft aan dat er meer behoefte is aan breed inzetbare uitvoerende technici dan beschikbaar. Voor alle andere functies ligt dit percentage in 2016 rond of onder de 20 procent. Kijken we nader naar de ontwikkelingen tussen 2015 en 2016 dan zien we vooral voor engineering en r&d-functies een positieve ontwikkeling. Na enkele jaren van stijging (16% in 2013, 20% in 2014, 31% in 2015) waren er in 2016 minder bedrijven die te weinig breed inzetbare engineers hadden (nog maar 18%).

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen

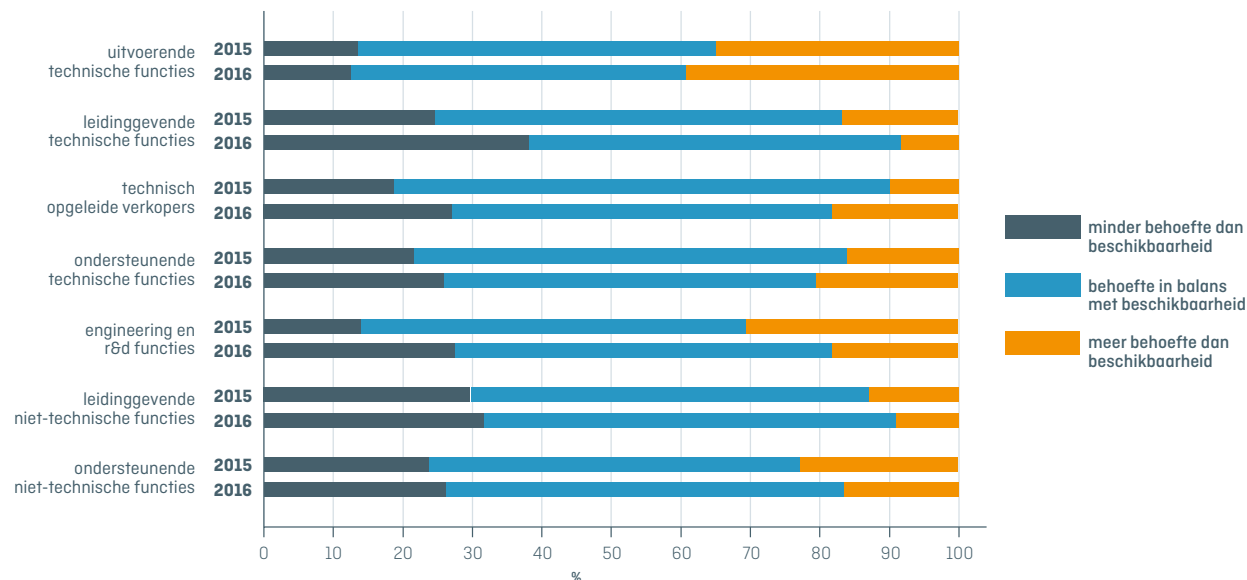
### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

- 5.1 Veel organisatorische veranderingen in 2016
- 5.2 Brede inzetbaarheid meest gewenst van uitvoerende technici
- ▶ 5.3 Meerderheid van de bedrijven heeft voldoende beschikking over breed inzetbaar personeel
- 5.4 Weinig verschuivingen in de redenen van de behoefte aan brede inzetbaarheid
- 5.5 Externe samenwerking vaakst met toeleveranciers en afnemers en toenemend met het onderwijs
- 5.6 Uitbestedingen voornamelijk een binnenlandse aangelegenheid

6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Tot slot zien we voor alle functiecategorieën (behalve de uitvoerende technici) dat er in 2016 een toename in bedrijven was die minder behoefte aan breed inzetbaar personeel hadden dan beschikbaar, en dus in de luxe situatie verkeren waarin er in die functiecategorieën in meer dan voldoende mate brede inzetbaarheid is.

**Figuur 5.5 Verhouding tussen behoefte en beschikbaarheid breed inzetbaar personeel (% bedrijven), naar functie, 2015-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2015-2016

## 5.4 WEINIG VERSCHUIVINGEN IN DE REDENEN VAN DE BEHOEFTE AAN BREDE INZETBAARHEID

Tabel 5.1 beschrijft voor de afgelopen jaren de vijf belangrijkste redenen waarom bedrijven behoefte hebben aan breed inzetbare uitvoerende technici. De belangrijkste vier redenen zijn dezelfde als in 2014 en 2015; schommelingen in de bedrijfsdrukte opvangen, vervanging tijdens afwezigheid, product- en/of procesvernieuwing en het aantrekkelijker maken van de functies. De vijfde meest genoemde reden betreft in 2016 kostenbesparing. In 2015 was dit nog het beperken van ziekteverzuim. Twee redenen die net buiten de top 5 vallen maar toch het vermelden waard zijn, zijn de vergrijzing van het personeelsbestand (28%) en tekorten aan bepaalde werknemers (20%).

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen

### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

- 5.1 Veel organisatorische veranderingen in 2016
- 5.2 Brede inzetbaarheid meest gewenst van uitvoerende technici
- 5.3 Meerderheid van de bedrijven heeft voldoende beschikking over breed inzetbaar personeel
- 5.4 Weinig verschuivingen in de redenen van de behoefte aan brede inzetbaarheid
- 5.5 Externe samenwerking vaakst met toeleveranciers en afnemers en toenemend met het onderwijs
- 5.6 Uitbestedingen voornamelijk een binnenlandse aangelegenheid

6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst



**Tabel 5.1 Top vijf redenen voor behoefte aan breed inzetbare uitvoerende technici (% bedrijven), 2014-2016**

top 5	2014	2015	2016
1	schommelingen in de bedrijfsdrukte opvangen [75%]	schommelingen in de bedrijfsdrukte opvangen [70%]	schommelingen in de bedrijfsdrukte opvangen [71%]
2	vervanging tijdens afwezigheid (verlof, ziekte, etc.) [61%]	vervanging tijdens afwezigheid (verlof, ziekte, etc.) [69%]	vervanging tijdens afwezigheid (verlof, ziekte, etc.) [61%]
3	i.v.m. product- en/of procesvernieuwingen [47%]	i.v.m. product- en/of procesvernieuwingen [49%]	i.v.m. product- en/of procesvernieuwingen [58%]
4	aantrekkelijker maken van de functies [39%]	aantrekkelijker maken van de functies [48%]	aantrekkelijker maken van de functies [40%]
5	vergrijzing van het personeelsbestand [25%]	ziekteverzuim beperken [29%]	Kostenbesparing [28%]

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor, 2014-2016

## 5.5 EXTERNE SAMENWERKING VAAKST MET TOELEVERANCIERS EN AFNEMERS EN TOENEMEND MET HET ONDERWIJS

Figuur 5.6 toont de externe samenwerkingen van de metalektrobedrijven, zowel van het afgelopen jaar als voor de toekomst. Net als in 2015 waren in 2016 leveranciers, klanten en het mbo de belangrijkste samenwerkingspartners van de bedrijven. Daarnaast zijn er nauwelijks bedrijven zonder externe samenwerkingen of bedrijven die geen externe samenwerking voorzien voor de toekomst. Bijna alle bedrijven werken met één of meerdere partners samen. Kijkend naar de verwachtingen voor de komende drie jaar dan valt op dat externe samenwerking met vrijwel alle partijen zal toenemen. Alleen in de samenwerking met leveranciers zien we nauwelijks verschil ten opzichte van 2016, maar dit wordt ook al door drie kwart van de bedrijven gedaan. De grootste toename in verwachte samenwerking ten opzichte van het huidige niveau zien we voor samenwerking met hogescholen en universiteiten. In 2016 gaf 38 procent van de bedrijven aan samen te werken met hogescholen en/of universiteiten, terwijl 50 procent aangeeft dit voor de nabije toekomst te voorzien. Opvallend hierbij is dat deze verschuiving in 2015 ook door de bedrijven werd verwacht, maar dat dit voorsnog niet gebeurd is: in 2015 werkte 42 procent van de bedrijven samen met het hoger onderwijs, in 2016 is dit zelfs iets afgenomen naar 38 procent.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

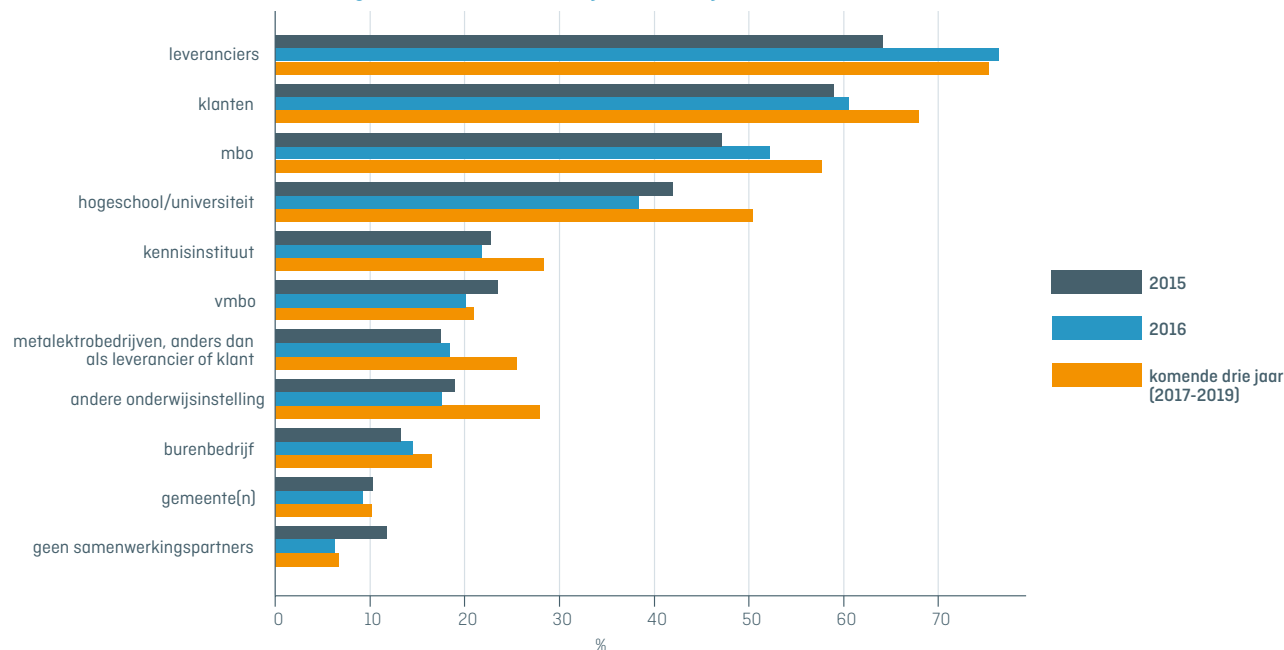
1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**

### 5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**

- 5.1 Veel organisatorische veranderingen in 2016
- 5.2 Brede inzetbaarheid meest gewenst van uitvoerende technici
- 5.3 Meerderheid van de bedrijven heeft voldoende beschikking over breed inzetbaar personeel
- 5.4 Weinig verschuivingen in de redenen van de behoefte aan brede inzetbaarheid
- 5.5 **Externe samenwerking vaakst met toeleveranciers en afnemers en toenemend met het onderwijs**
- 5.6 Uitbestedingen voornamelijk een binnenlandse aangelegenheid

6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

Figuur 5.6 Vormen van externe samenwerking nu en de komende drie jaar (% bedrijven), 2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2015-2016

## 5.6 UITBESTEDINGEN VOORNAMELIJK EEN BINNENLANDSE AANGELEGENHEID

Een onderdeel van externe samenwerking is het uitbesteden van activiteiten. De meerderheid van de metalektrobedrijven besteedt één of meerdere soorten activiteiten uit (zie voor een praktijkvoorbeeld pagina 75). Figuur 5.7 toont een overzicht. 58 procent van de bedrijven gaf in 2016 aan productieactiviteiten uit te besteden. Dit is een afname ten opzichte van de 65 procent van 2015. Ondersteunende activiteiten worden door ongeveer een derde van de bedrijven uitbesteed, onderzoeksactiviteiten door ongeveer een kwart en administratieve activiteiten door een vijfde van de bedrijven. Over het algemeen vindt uitbesteding binnen Nederland plaats, al geeft toch een aanzienlijk percentage van de bedrijven aan productieactiviteiten (22%) ook (deels) in het buitenland uit te besteden. Toch is dit licht gedaald sinds 2015, toen dit nog 25% betrof. Ook zijn de uitbestedingen van onderzoeksactiviteiten en ondersteunende activiteiten naar het buitenland iets afgenomen. Wat de bedrijven ten aanzien van uitbestedingen richting de toekomst verwachten zien we in de volgende paragraaf.

### Voorwoord

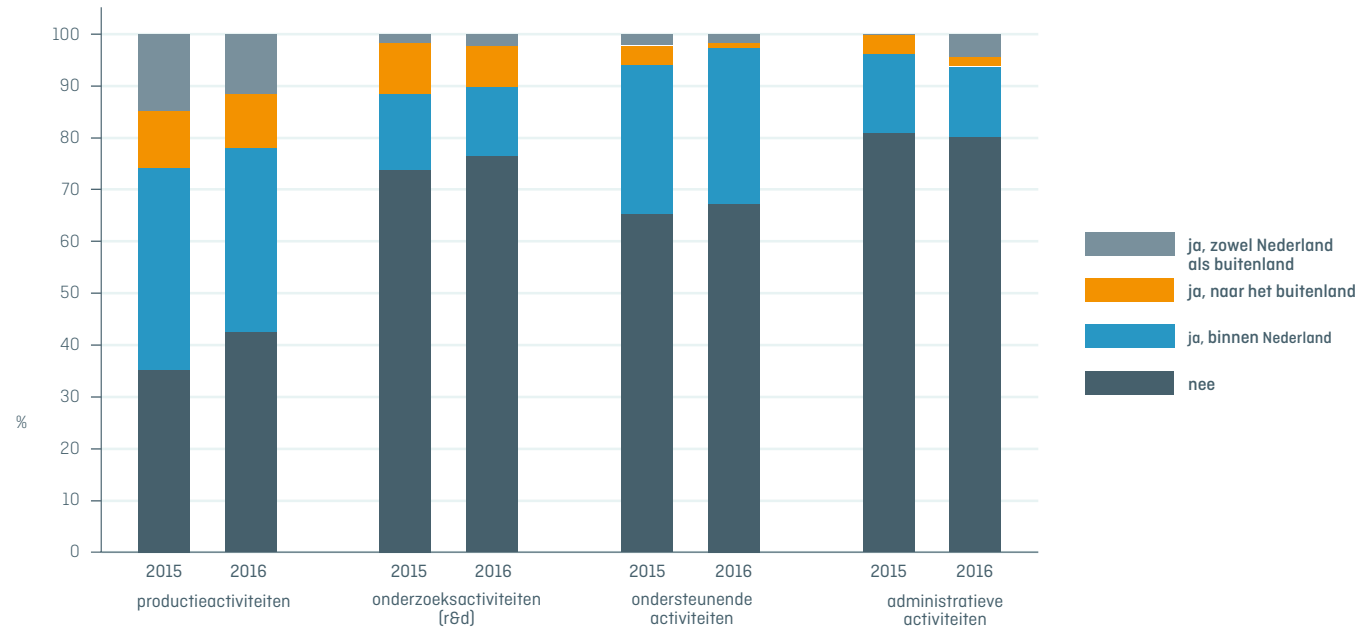
### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen

### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

- 5.1 Veel organisatorische veranderingen in 2016
- 5.2 Brede inzetbaarheid meest gewenst van uitvoerende technici
- 5.3 Meerderheid van de bedrijven heeft voldoende beschikking over breed inzetbaar personeel
- 5.4 Weinig verschuivingen in de redenen van de behoefte aan brede inzetbaarheid
- 5.5 Externe samenwerking vaakst met toeleveranciers en afnemers en toenemend met het onderwijs
- 5.6 Uitbestedingen voornamelijk een binnenlandse aangelegenheid
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Figuur 5.7 Vormen van uitbesteding (% bedrijven), 2015-2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2015-2016

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen

### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

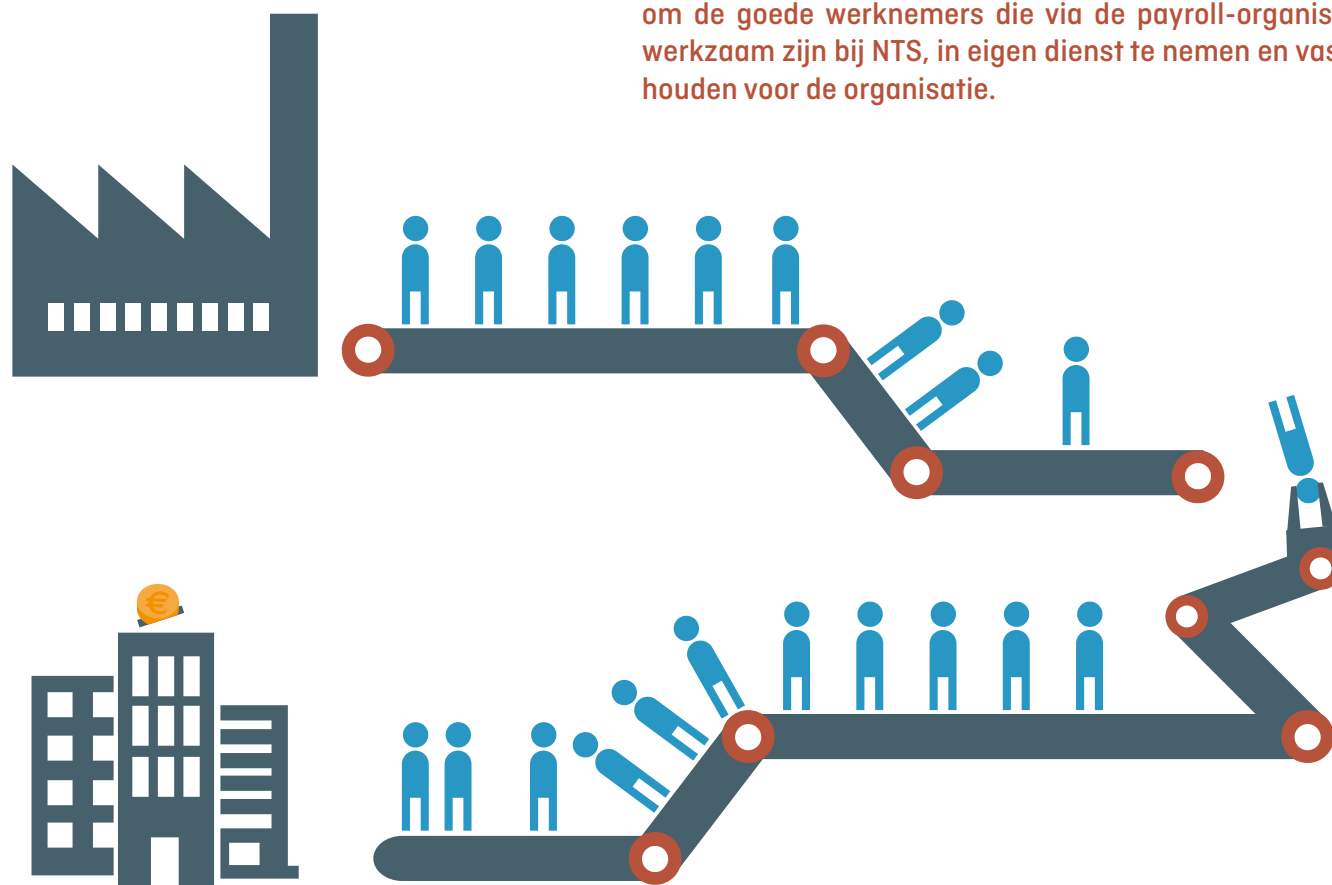
- 5.1 Veel organisatorische veranderingen in 2016
- 5.2 Brede inzetbaarheid meest gewenst van uitvoerende technici
- 5.3 Meerderheid van de bedrijven heeft voldoende beschikking over breed inzetbaar personeel
- 5.4 Weinig verschuivingen in de redenen van de behoefte aan brede inzetbaarheid
- 5.5 Externe samenwerking vaakst met toeleveranciers en afnemers en toenemend met het onderwijs

### ► 5.6 Uitbestedingen voornamelijk een binnenlandse aangelegenheid

6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

# Praktijkvoorbeeld van uitbesteding

Merith Bijnen, HR Business Partner bij NTS Mechatronica, geeft aan dat zij, naast instroom vanuit opleidingen, regelmatig gebruik maken van payroll-organisaties. Daarbij is personeel in dienst bij de payroll-organisaties en deze is hiermee ook de juridische werkgever. "Wij maken vooral gebruik van payroll-organisaties om eventuele schommelingen in de vraag op te vangen". Overigens merkt Bijnen hierbij op dat NTS zich ook in dit geval inzet om de goede werknemers die via de payroll-organisatie werkzaam zijn bij NTS, in eigen dienst te nemen en vast te houden voor de organisatie.



## Voorwoord

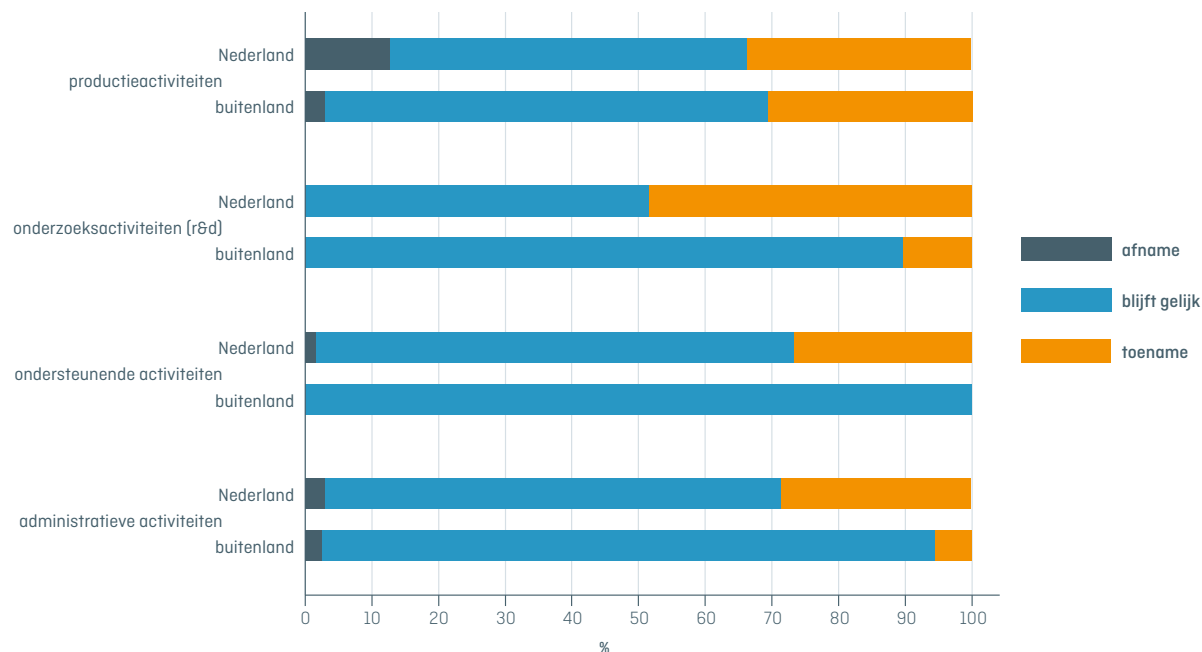
### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
  - 5.1 Veel organisatorische veranderingen in 2016
  - 5.2 Brede inzetbaarheid meest gewenst van uitvoerende technici
  - 5.3 Meerderheid van de bedrijven heeft voldoende beschikking over breed inzetbaar personeel
  - 5.4 Weinig verschuivingen in de redenen van de behoefte aan brede inzetbaarheid
  - 5.5 Externe samenwerking vaakst met toeleveranciers en afnemers en toenemend met het onderwijs
  - 5.6 **Uitbestedingen voornamelijk een binnenlandse aangelegenheid**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

## Verwachte veranderingen in bestaande uitbestedingen

In figuur 5.8 is te zien in hoeverre bedrijven die bepaalde activiteiten al uitbesteden, verwachten dit de komende jaren ook te gaan doen. Het algemene beeld is dat de uitbestedingen in de overgrote meerderheid van de gevallen gelijk zullen blijven. Dat neemt niet weg dat bijna een derde van de bedrijven die nu al productieactiviteiten uitbesteden, verwacht dat uitbestedingen van productieactiviteiten naar het buitenland zullen toenemen. Ook van binnenlandse uitbestedingen verwacht een derde van de bedrijven dat deze zullen toenemen. Opvallend is dat dit de enige soort uitbesteding is waarvoor ook een behoorlijk aantal bedrijven, namelijk 13 procent, een afname voorziet. De grootste toename in binnenlandse uitbestedingen wordt verwacht voor onderzoeksactiviteiten: 48 procent van de bedrijven verwacht een intensivering van deze uitbestedingen. Belangrijk bij dit alles is om op te merken dat het gaat om bedrijven *die al bepaalde werkzaamheden uitbesteden*. Het zegt voornamelijk iets over de kwantiteit van de uitbestedingen door deze bedrijven en weinig over het totaal aantal bedrijven dat uitbesteedt, wat al in figuur 5.7 getoond werd.

Figuur 5.8 Verwachte verandering in komende drie jaar in reeds uitbestede activiteiten (% bedrijven), 2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2016

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen

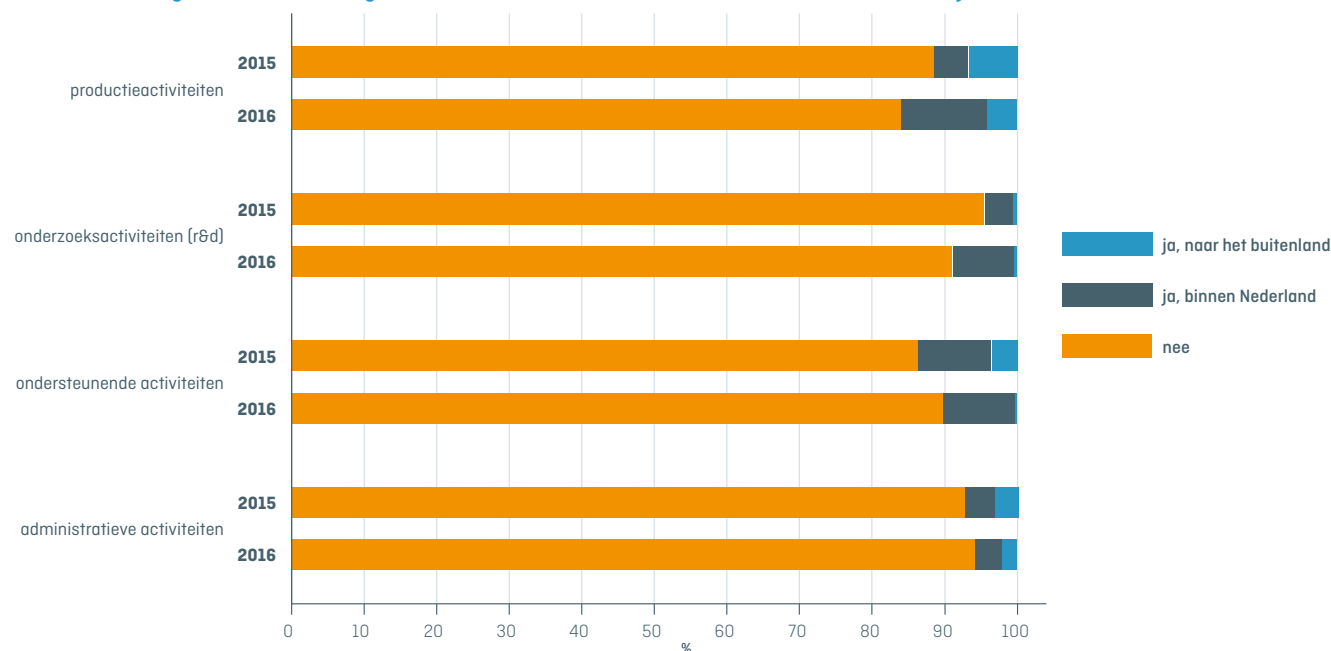
### 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

- 5.1 Veel organisatorische veranderingen in 2016
- 5.2 Brede inzetbaarheid meest gewenst van uitvoerende technici
- 5.3 Meerderheid van de bedrijven heeft voldoende beschikking over breed inzetbaar personeel
- 5.4 Weinig verschuivingen in de redenen van de behoefte aan brede inzetbaarheid
- 5.5 Externe samenwerking vaakst met toeleveranciers en afnemers en toenemend met het onderwijs
- 5.6 Uitbestedingen voornamelijk een binnenlandse aangelegenheid

6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Tot slot zien we in figuur 5.9 in hoeverre de bedrijven die bepaalde activiteiten tot op heden nog niet uitbesteedden, verwachten dit in de toekomst wel te gaan doen. De grootste intentie om te gaan uitbesteden bestaat ten aanzien van productieactiviteiten (16%). Deze intentie is wat toegenomen ten opzichte van 2015 met een voorkeur om deze binnenlands uit te gaan besteden. Ook verwacht ongeveer een tiende van de bedrijven ondersteunende activiteiten en/of onderzoeksactiviteiten uit te gaan besteden, wat dan voornamelijk binnen Nederland zal gaan plaatsvinden.

**Figuur 5.9 Verwachtingen over nieuwe (nog niet bestaande) uitbestede activiteiten in toekomst (% bedrijven), 2015-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2015-2016

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**

### 5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**

- 5.1 Veel organisatorische veranderingen in 2016
- 5.2 Brede inzetbaarheid meest gewenst van uitvoerende technici
- 5.3 Meerderheid van de bedrijven heeft voldoende beschikking over breed inzetbaar personeel
- 5.4 Weinig verschuivingen in de redenen van de behoefte aan brede inzetbaarheid
- 5.5 Externe samenwerking vaakst met toeleveranciers en afnemers en toenemend met het onderwijs
- ▶ 5.6 **Uitbestedingen voornamelijk een binnenlandse aangelegenheid**

6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

# 6. DUURZAME INZETBAARHEID

*De gemiddelde leeftijd van het personeel in de Metalektro ligt met 45,4 jaar relatief hoog. Duurzame inzetbaarheid blijft daarmee een belangrijk aandachtspunt. Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid kent talloze vormen, waarvan in 2016 de aandacht voor (fysieke) belasting het meest ingezet is. Twee andere instrumenten die regelmatig genoemd werden zijn het rekening houden met de leeftijdsopbouw binnen het bedrijf bij de werving van nieuw personeel en het toepassen van hulpmiddelen om fysieke problemen te voorkomen of te verhelpen. De meest genoemde belemmering die bedrijven hindert om hun personeel duurzaam inzetbaar te houden is dat er onvoldoende geschikte functies beschikbaar zijn om personeel van functie te laten veranderen.*

*Wat betreft uitstroom naar pensionering en de verwachtingen van de bedrijven daaromtrent geldt net als in recente jaren dat de bedrijven lijken te onderschatten hoeveel medewerkers de komende jaren de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Gekoppeld daaraan worden er relatief weinig vervangingsproblemen voorzien. Metalektrobedrijven hebben als belangrijkste strategie om vervangingsproblemen te beperken het aannemen en zelf opleiden van nieuwe werknemers.*

## 6.1 LEEFTIJDOPBOUW EN PENSIONERING

De leeftijdspiramide in figuur 6.1 vergelijkt de leeftijdsopbouw binnen de Metalektro met de leeftijdsopbouw voor alle sectoren in Nederland. De ingekleurde vlakken geven de leeftijdsverdelingen van Metalektro-medewerkers aan; het blauwe vlak toont de procentuele verdeling voor vrouwen, het grijze vlak voor mannen.<sup>11</sup> De lijnen tonen de verdeling voor alle werkende vrouwen en mannen in Nederland. Het eerste dat opvalt is dat er relatief weinig jongeren werken in de Metalektro. Dit geldt zowel voor mannen als voor vrouwen (zie pagina 80 voor een illustratie van hoe sommige bedrijven proberen al op jonge leeftijd de jeugd te enthousiasmeren voor een carrière in de techniek en in hun bedrijf). Vrouwen in de Metalektro zitten vooral in de middelbare leeftijden, voornamelijk tussen de 40 en 55 jaar. De leeftijdsverdeling van de mannen in de sector helt sterk naar de oudere leeftijden, van 45 tot 60 jaar. De Metalektro is daarmee sterker vergrijsd dan gemiddeld in Nederland.

<sup>11</sup> Het is belangrijk op te merken dat het hier gaat om de procentuele verdeling binnen de vrouwelijke (mannelijke) medewerkers. Deze figuur geeft dus geen inzicht in het verschil in het aantal werkende mannen versus vrouwen. Zie hiervoor figuur 1.6 in hoofdstuk 1.

### Voorwoord

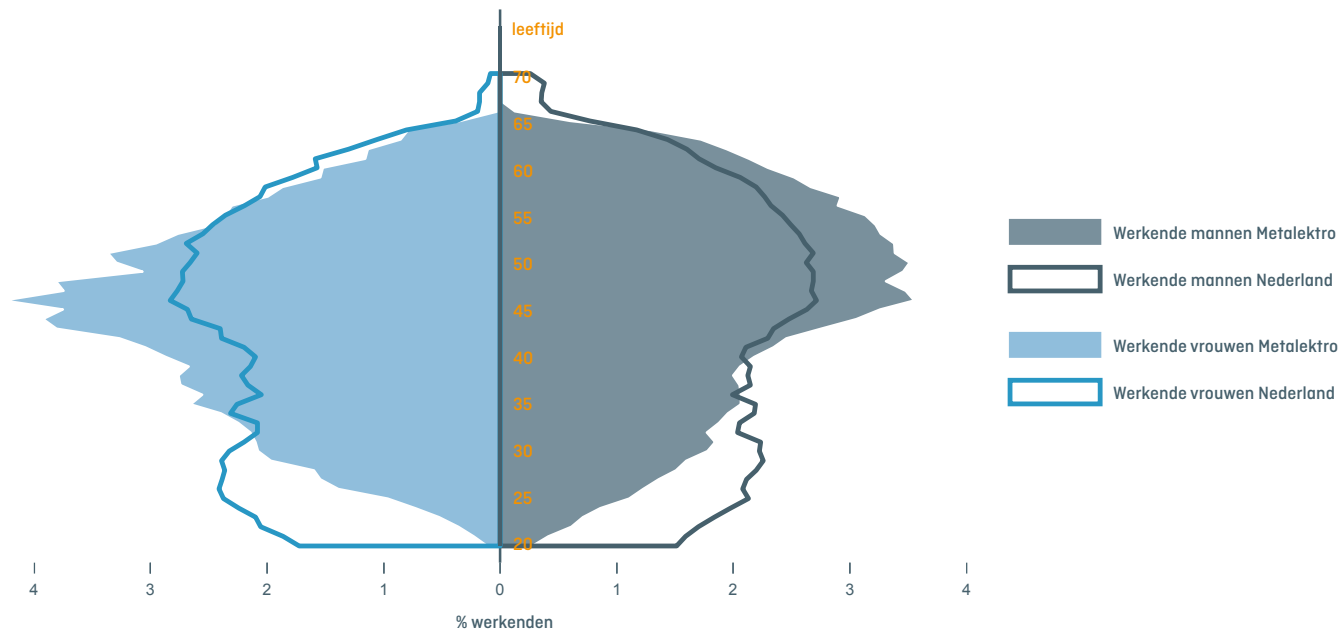
### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

- ▶ 6. **Duurzame inzetbaarheid**
- ▶ 6.1 Leeftijdsopbouw en pensionering
- 6.2 Vervangingsproblemen
- 6.3 Hr-beleid rondom duurzame inzetbaarheid

7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Figuur 6.1 Leeftijdspiramide naar geslacht, Metalektro versus NL, 2016



Bronnen: CBS, Enquête Beroepsbevolking, 2016 (EBB); PME data, 2016, bewerking ROA

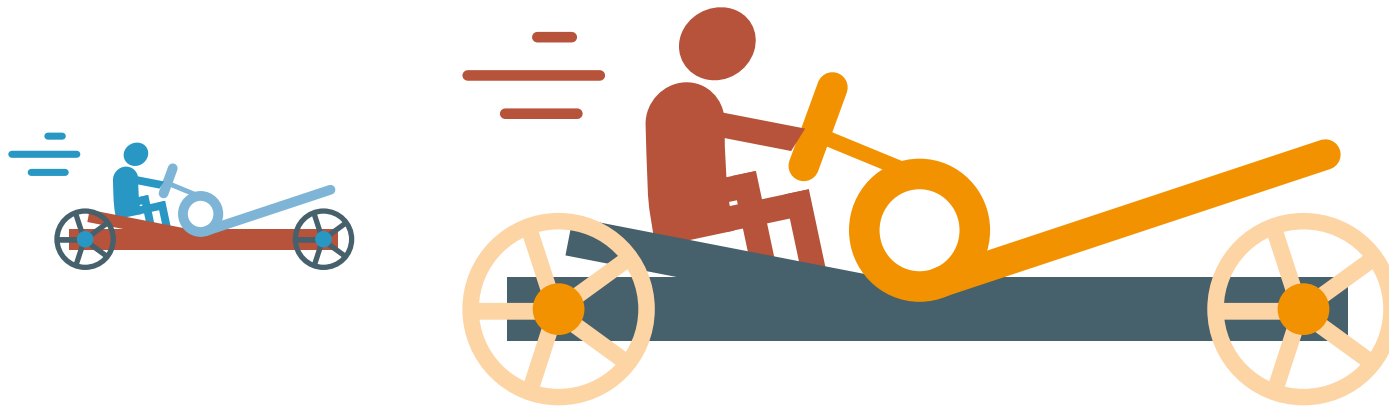
In de arbeidsmarktmonitor Metalektro wordt ieder jaar aan bedrijven gevraagd hoeveel procent van hun medewerkers, per functiecategorie, zij verwachten dat met pensioen zal gaan in de komende vijf jaar (zie figuur 6.2). Tussen 2007 en 2013 is er over het algemeen een dalende lijn te zien in dit percentage. Dat geldt met name voor medewerkers in uitvoerende technische functies. Tussen 2013 en 2016 ligt het percentage medewerkers waarvan verwacht wordt dat zij de komende vijf jaar met pensioen gaan, voor alle categorieën relatief stabiel, met als belangrijkste uitschieter de stijging bij de uitvoerende technische functies tussen 2013 en 2014. Sindsdien is dit verwachte pensioenuitstroompercentage echter weer gezakt tot net onder de 4 procent. Daarmee blijft de categorie uitvoerende technici de functiecategorie waar de meeste pensioenuitstroom voor verwacht wordt.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. **Duurzame inzetbaarheid**
  - ▶ 6.1 Leeftijdsopbouw en pensionering
  - 6.2 Vervangingsproblemen
  - 6.3 Hr-beleid rondom duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst





# Creatieve oplossingen om de technieksector populairder te maken

Erik Reterink-Davina, Managing Director bij United Springs B.V., geeft aan op de middellange termijn problemen te verwachten bij het vervangen van personeel dat met pensioen zal gaan. Op dit moment speelt dit probleem nog niet zo, maar de moeite die het bedrijf heeft om de twee uitstaande vacatures te vullen, baart zorgen. “Dit komt”, aldus de heer Reterink-Davina, “doordat United Springs B.V. een zeer specifiek product maakt. De gespecialiseerde opleidingen die direct naar zo’n baan leiden zijn weinig populair en voor studenten van de populairdere opleidingen, zoals autotechniek, ligt een carrière bij een bedrijf als United Springs B.V. niet meteen voor de hand, al zou het een goede match zijn”.

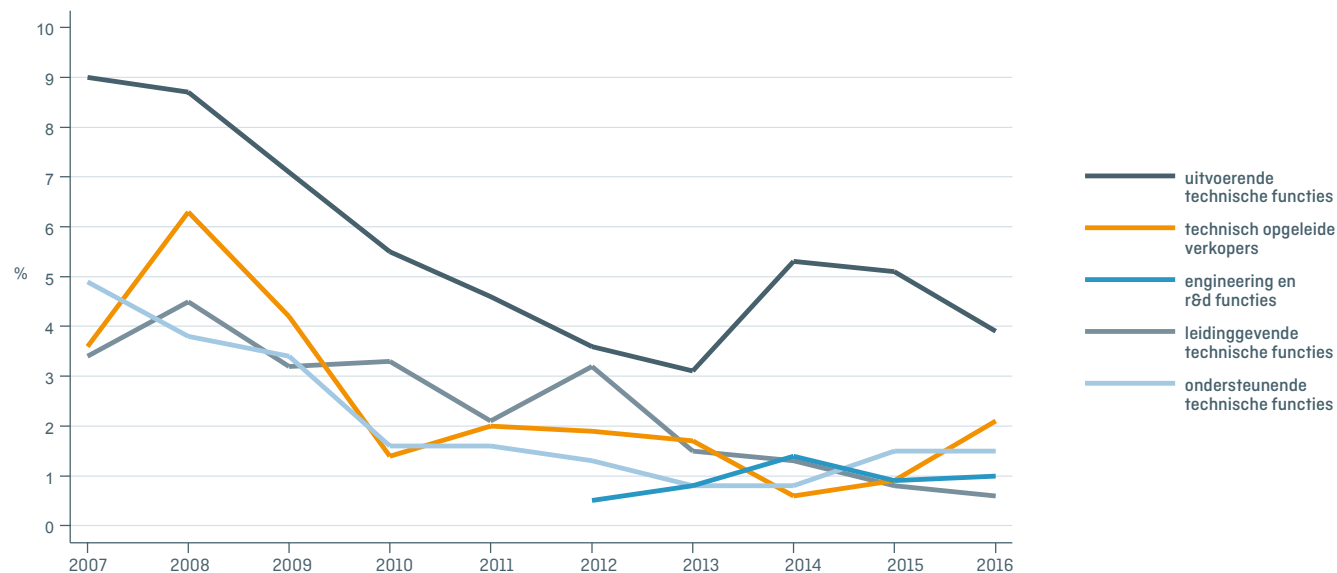
Daarom probeert United Springs B.V. al op jonge leeftijd het enthousiasme voor de techniek wat aan te wakkeren. “Zo doen wij mee aan het ‘Hengelo goes techno’ een samenwerkingsverband waarbij United Springs rondleidingen en technische seminars verzorgt voor 13- en 14 jarigen die interesse hebben in techniek. De winnaars van de plaatselijke muizenvalrace (waarbij kinderen van een muizenval een wagen maken, waarmee ze vervolgens racen) mogen ook bij ons langskomen. Naar het effect van zulke initiatieven blijft het echter gissen”.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. **Duurzame inzetbaarheid**
  - 6.1 Leefstijdsopbouw en pensioenering
  - 6.2 Vervangingsproblemen
  - 6.3 Hr-beleid rondom duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Figuur 6.2 Percentage medewerkers dat volgens metalektrobedrijven de komende vijf jaar met pensioen gaat, 2007-2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2007-2016

Op basis van de pensioendata van PME is het mogelijk een schatting te maken van het percentage werkenden binnen de Metalektro dat de komende vijf jaar met pensioen zal gaan. We zijn er hierbij vanuit gegaan dat iedereen die op 1 januari 2017 62 jaar of ouder is, binnen nu en vijf jaar met pensioen zal gaan. Het betreft bijna 7.500 mannen en 600 vrouwen. Dit komt neer op 5,6 procent van de werknemers die onder het pensioenfonds PME vallen. Dit was op 1 januari 2016 minder dan 5 procent. Ondanks deze toename in het aantal werknemers dat binnen 5 jaar pensioengerechtigd is, verwachten bedrijven zelf geen toename in het aantal medewerkers dat met pensioen zal gaan. Uit figuur 6.2 blijkt namelijk dat voor geen van de functies verwacht wordt dat 5,6 procent van de werknemers de komende vijf jaar met pensioen gaat. Alleen voor de uitvoerende technische functies komt de verwachting nog enigszins in de buurt met zo'n 4 procent. Voor alle andere functies wordt een nog lager pensioenuitstroom percentage verwacht. Het lijkt er dan ook op dat de werkgevers binnen de Metalektro een te lage inschatting maken van het percentage medewerkers dat met pensioen zal gaan.

## Voorwoord

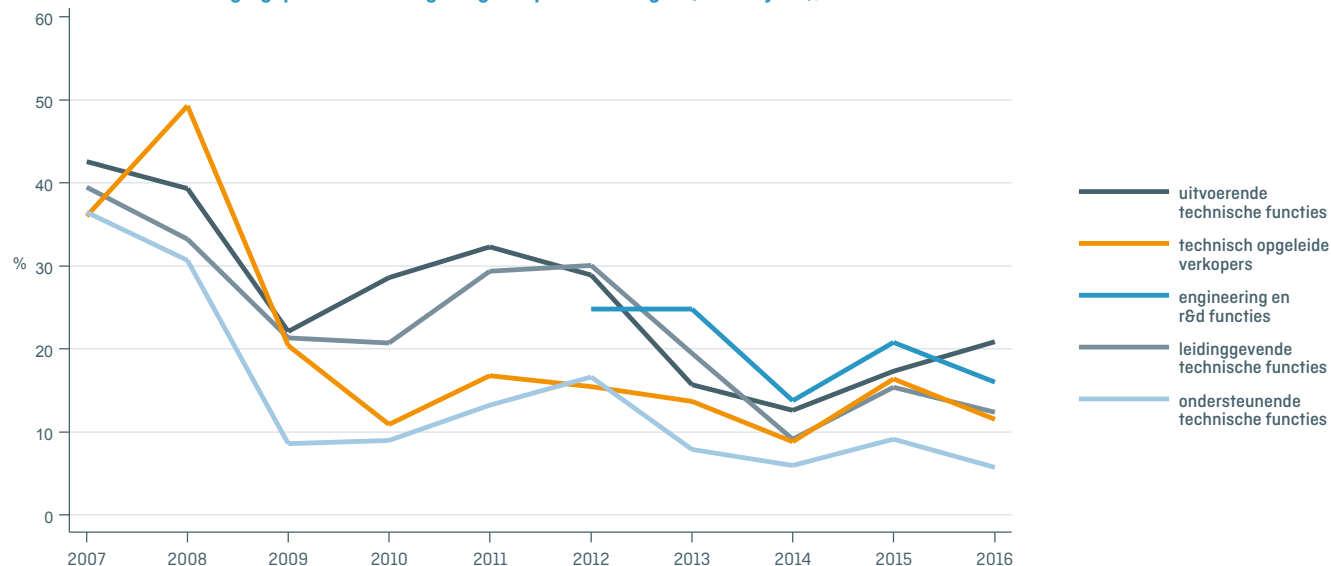
### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. **Duurzame inzetbaarheid**
  - 6.1 Leeftijdsopbouw en pensionering
  - 6.2 Vervangingsproblemen
  - 6.3 Hr-beleid rondom duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

## 6.2 VERVANGINGSPROBLEMEN

Ook wordt aan de bedrijven gevraagd in hoeverre zij problemen verwachten bij de vervanging van werknemers die de komende vijf jaar met pensioen gaan. Opnieuw wordt onderscheid gemaakt tussen de vijf technische functiecategorieën. In lijn met de dalende trend in de verwachte pensioenuitstroom zoals weergegeven in figuur 6.2, laat figuur 6.3 tussen 2007 en 2014 ook een dalende trend zien in de verwachte vervangingsproblemen. De stijging in de verwachte vervangingsproblemen die kon worden waargenomen tussen 2014 en 2015 zette in 2016 niet door, met uitzondering van de categorie uitvoerende technische functies. In deze categorie zijn in 2016 de verwachte vervangingsproblemen het hoogst: ongeveer 20 procent van de bedrijven verwacht veel problemen om deze werknemers te vervangen. Voor de andere vier categorieën geldt dat het niveau op of net boven het niveau van 2014 lag. Dat was het laagste niveau van de afgelopen 10 jaar. Het minst vaak (minder dan 10%) geven de bedrijven aan problemen te verwachten bij het vervangen van medewerkers in ondersteunende technische functies. Een potentieel vervangingsprobleem waar diverse bedrijven zich van bewust zijn is het verloren gaan van kennis bij het met pensioen gaan van ervaren werknemers. Bedrijven gaan daar op verschillende manieren mee om, zie pagina 83.

Figuur 6.3 Verwachte vervangingsproblemen als gevolg van pensioneringen (% bedrijven), 2007-2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2007-2016

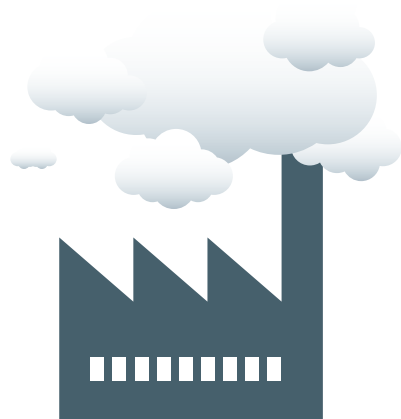
1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

### 6. Duurzame inzetbaarheid

- 6.1 Leeftijdsopbouw en pensionering
- 6.2 Vervangingsproblemen
- 6.3 Hr-beleid rondom duurzame inzetbaarheid

7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

# Hoe om te gaan met verlies van kennis door pensionering?



De heer Reterink-Davina, Managing Director van United Springs B.V., geeft aan dat het werknemersbestand met een gemiddelde leeftijd van de werknemers van 50 jaar enigszins vergrijsd is, terwijl werknemers gemiddeld al 22 jaar in dienst zijn. Op de korte termijn (de komende 5 jaar) verwacht hij geen vervangingsproblemen in verband met het met pensioen gaan van het oudere personeel, maar op de middellange termijn baart dit hem wel zorgen. “Er is namelijk veel kennis aanwezig bij de huidige werknemers en er worden specifieke vaardigheden gevraagd. Dit maakt het erg lastig om goede kennisoverdracht te waarborgen. De generatie die nu het dichtst bij hun pensioen zit heeft nog de tijd meegemaakt dat het werk fysiek zwaarder was. Zij zullen dus erg toe zijn aan hun pensioen en weinig zin hebben om na de pensioengerechtigde leeftijd nog verder te werken”.

De heer Reterink-Davina geeft aan dat er op dit moment wel wat dossiers beschikbaar zijn over hoe om te gaan met de kennisoverdracht tussen oude en nieuwe werknemers, maar dat veel kennisoverdracht toch nog gebeurt op een ad hoc basis vanuit de oudere werknemers zelf. “Dit proces verbeteren is al enige jaren een speerpunt, maar is vanwege tijdsgebrek en bij afwezigheid van een hr-afdeling moeilijk te bereiken. Er wordt aan gewerkt, maar het blijft een ondergeschoven kindje”.

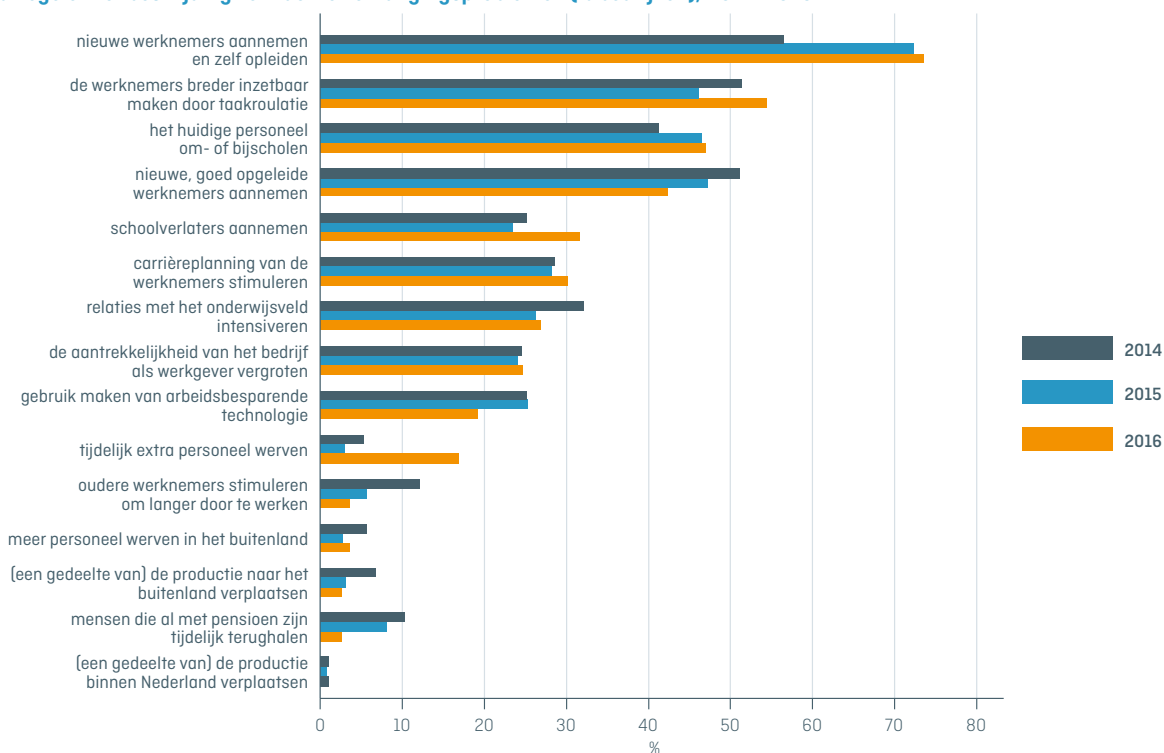
## Voorwoord

## Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. **Duurzame inzetbaarheid**
  - 6.1 Leeftijdsopbouw en pensionering
  - ▶ 6.2 **Vervangingsproblemen**
  - 6.3 Hr-beleid rondom duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Ondanks de toename in verwachte vervangingsproblemen voor de uitvoerende technische functies, wat veruit de grootste groep medewerkers is in de sector, is het percentage bedrijven dat maatregelen treft om verwachte vervangingsproblemen tegen te gaan gedaald van 54 procent in 2015 naar 48 procent in 2016. Figuur 6.4 toont voor de bedrijven die wel maatregelen hebben getroffen, welke maatregelen dit zijn. De populairste maatregel was in 2016 net als in 2014 en 2015 het aannemen en zelf opleiden van nieuwe werknemers (74%). Op de tweede plaats komt het breder inzetbaar maken van werknemers door middel van taakrotatie (54%). Daarnaast kwam in 2016 ook het om- of bijscholen van het huidige personeel (47%) en het aannemen van nieuwe, goed opgeleide werknemers (42%) veel voor. Daarnaast valt vergeleken met eerdere jaren vooral op dat het werven van tijdelijk extra personeel sterk is toegenomen, maar maatregelen zoals oudere werknemers stimuleren om langer door te werken en het tijdelijke terughalen van mensen die al met pensioen zijn, relatief sterk zijn afgenomen.

**Figuur 6.4 Hr-maatregelen ter bestrijding verwachte vervangingsproblemen (% bedrijven), 2014-2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2014-2016

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**

### 6. **Duurzame inzetbaarheid**

- 6.1 Leeftijdsopbouw en pensionering
- 6.2 **Vervangingsproblemen**
- 6.3 Hr-beleid rondom duurzame inzetbaarheid

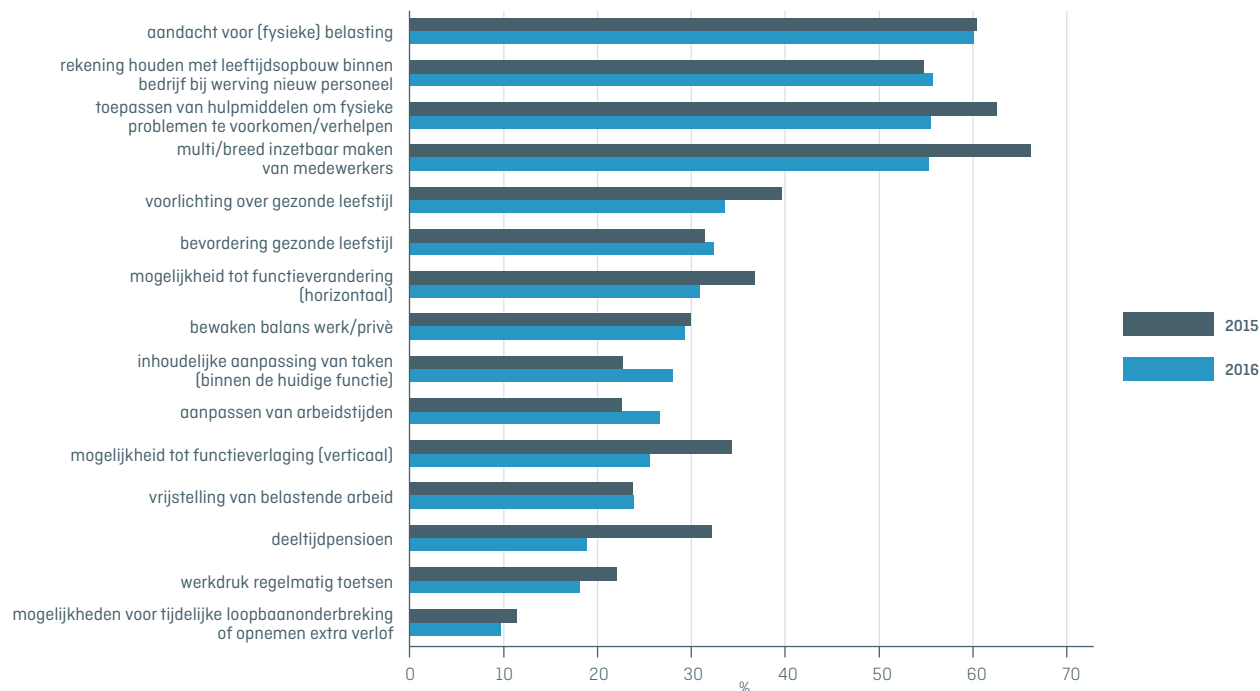
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
8. **Agenda voor de Toekomst**

## 6.3 HR-BELEID RONDOM DUURZAME INZETBAARHEID

Het personeelsbestand in de Metalektro wordt, net als in alle andere sectoren in Nederland, gemiddeld genomen steeds ouder. Daarom is het van toenemend belang dat ouderen in de sector goed inzetbaar blijven. Bedrijven zijn hier dan ook druk mee bezig (zie bijvoorbeeld pagina 88 voor een illustratie van duurzame inzetbaarheid in de praktijk). In figuur 6.5 is te zien welke active-aging instrumenten bedrijven inzetten op het gebied van duurzame inzetbaarheid van het personeel en in welke mate ze dit doen.<sup>12</sup>

Ten opzichte van 2015 heeft een aantal verschuivingen plaatsgevonden. Door een daling in populariteit (van 66% naar 55%) is het breder inzetbaar maken van medewerkers niet langer het meest ingezette instrument. In 2016 was dit aandacht voor fysieke belasting (60%). De twee andere instrumenten die regelmatig genoemd worden zijn het rekening houden met de leeftijdsopbouw binnen het bedrijf bij de werving van nieuw personeel (56%) en het toepassen van hulpmiddelen om fysieke problemen te voorkomen/verhelpen (56%). Wat verder opvalt, is dat deeltijdpensioen in 2016 een stuk minder vaak werd ingezet dan in 2015 (van 32% in 2015 naar 19% in 2016).

Figuur 6.5 Gebruik active-aging instrumenten (% bedrijven), 2015-2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2015-2016

<sup>12</sup> In 2015 is een aantal nieuwe active-aging instrumenten toegevoegd aan de vraag. Daardoor is het lastig om een vergelijking te maken met de jaren voor 2015.

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

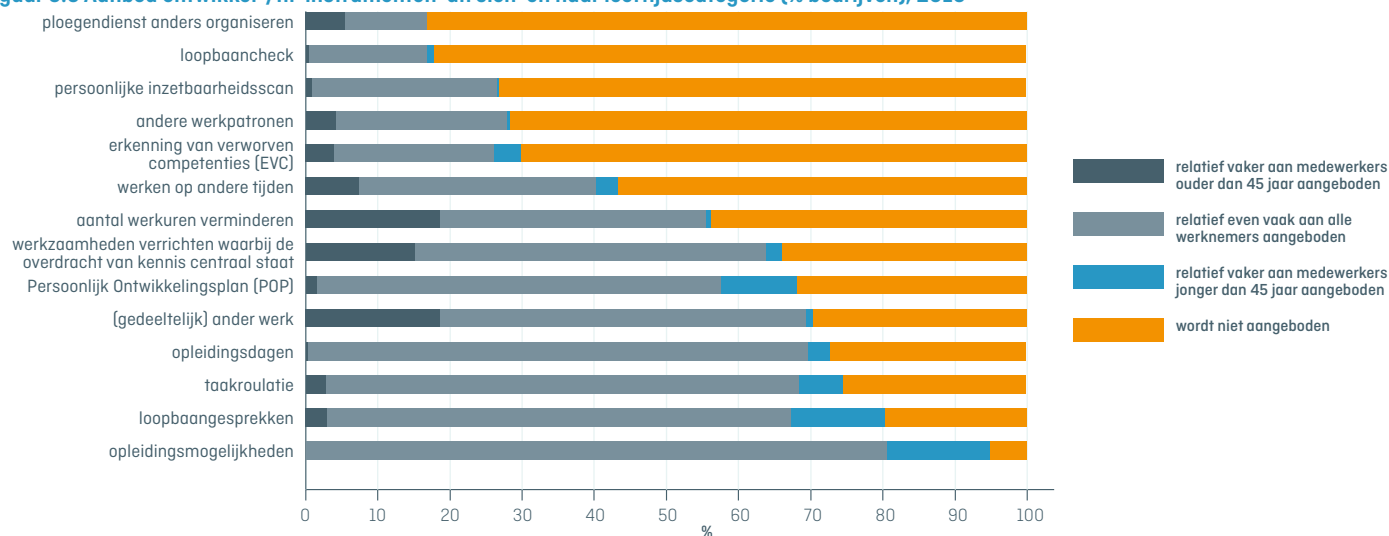
### 6. Duurzame inzetbaarheid

- 6.1 Leeftijdsopbouw en pensionering
- 6.2 Vervangingsproblemen
- 6.3 Hr-beleid rondom duurzame inzetbaarheid

7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Naast specifieke active-aging instrumenten kunnen ook reguliere hr-instrumenten bijdragen aan een duurzame inzetbaarheid. In figuur 6.6 is te zien welke hr-instrumenten bedrijven aanbieden en of zij daarin al dan niet onderscheid maken tussen personeel onder en boven de 45 jaar. Instrumenten gerelateerd aan opleiding en ontwikkeling van het personeel komen bij de meeste bedrijven voor. De meest genoemde instrumenten zijn opleidingsmogelijkheden (95%), loopbaangesprekken (80%), het persoonlijk ontwikkelingsplan (68%) en opleidingsdagen (76%). Bij de eerste drie genoemde instrumenten wordt relatief het meest onderscheid gemaakt op leeftijd ten faveure van jongere werknemers, al blijft het een minderheid van de bedrijven dat dit doet (respectievelijk 14%, 13% en 11%). Instrumenten die relatief vaak specifiek voor oudere werknemers ingezet worden zijn: (gedeeltelijk) ander werk (19% van de bedrijven geeft aan dit specifiek voor oudere werknemers in te zetten), het verminderen van het aantal werkuren (eveneens 19%) en het verrichten van werkzaamheden waarbij de overdracht van kennis centraal staat (15%). Weinig gebruikte instrumenten zijn het anders organiseren van ploegendiensten en de loopbaancheck. In vergelijking met 2015 zijn er nauwelijks opvallende verschuivingen in de inzet van instrumenten waar te nemen. De grootste verandering is een afname van het gebruik van erkenning van verworven competenties. Hier maakte in 2015 nog 40 procent van de bedrijven gebruik van, tegen 30 procent in 2016.

**Figuur 6.6 Aanbod ontwikkel-/hr-instrumenten 'an sich' en naar leeftijdscategorie (% bedrijven), 2016**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2016

Tot slot geeft figuur 6.7 een beeld van de belemmeringen die bedrijven ervaren om hun personeel duurzaam inzetbaar te houden. In vergelijking met 2015 hebben er veel verschuivingen plaatsgevonden.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

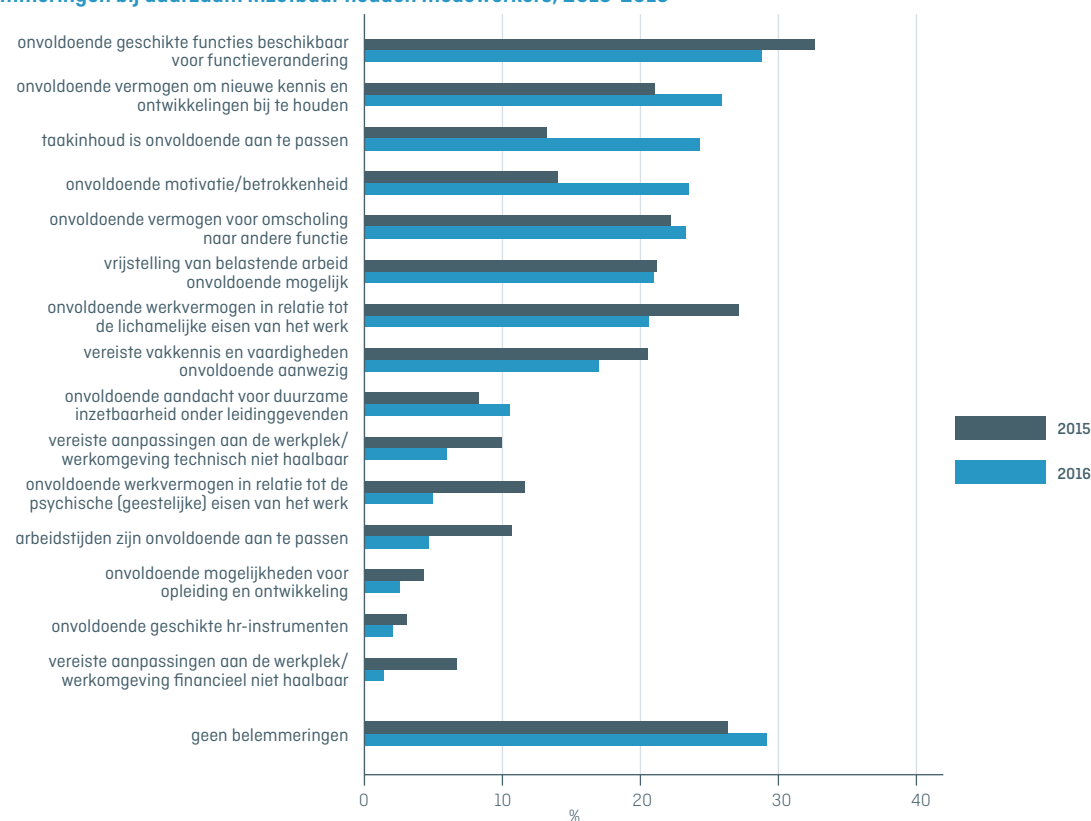
### 6. Duurzame inzetbaarheid

- 6.1 Leeftijdsopbouw en pensionering
- 6.2 Vervangingsproblemen
- 6.3 Hr-beleid rondom duurzame inzetbaarheid

7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

Het aantal bedrijven dat 'onvoldoende beschikbaarheid van geschikte functies voor functieverandering' als belemmering aangeeft is gedaald. Dit blijft met 29 procent wel de meest genoemde belemmering. De belemmering die daarna het meest genoemd is in 2016 is 'onvoldoende vermogen om nieuwe kennis en ontwikkelingen bij te houden' (van 21% in 2015 naar 26% in 2016). Stijgingen zien we ook bij taakhoud die onvoldoende aan te passen is (van 13% naar 24%) en bij 'onvoldoende motivatie/betrokkenheid' (van 14% naar 23%). Beduidend minder vaak genoemd zijn 'onvoldoende werkvermogen in relatie tot de psychische (geestelijke) eisen van het werk' (van 12% naar 5%) en arbeidstijden die onvoldoende zijn aan te passen (van 11% naar 5%), terwijl het financieel niet haalbaar zijn van vereiste aanpassingen aan de werkplek/werkomgeving nauwelijks meer genoemd wordt (minder dan 2% van de bedrijven ervaart dit als een belemmering). Het percentage bedrijven dat zegt geen belemmeringen te ervaren is licht toegenomen (van 26% in 2015 naar 29% in 2016).

**Figuur 6.7 Belemmeringen bij duurzaam inzetbaar houden medewerkers, 2015-2016**



1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro

**6. Duurzame inzetbaarheid**

- 6.1 Leeftijdsopbouw en pensionering
- 6.2 Vervangingsproblemen
- 6.3 Hr-beleid rondom duurzame inzetbaarheid

7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst



# Active aging beleid in de praktijk: 'Fit for the Future'



*Dat duurzame inzetbaarheid binnen het bedrijf een belangrijk aandachtspunt is wordt beaamd door Jeroen Henkelman, Compensation & Benefits Specialist bij DAF Trucks. DAF Trucks heeft er een speciaal programma voor opgezet, genaamd 'Fit for the Future'. "Het gaat hierbij om aandacht voor gezondheid, betrokkenheid, ontwikkeling, werk privé balans, werk en organisatie".*

Manager Recruitment Gus Kuijken vult hierbij aan dat er al enkele programma's en evenementen in het 'Fit for the Future' programma worden ondernomen om gezond te worden en te blijven: "Recentelijk hebben we een fiets-naar-je-werkdag gehad. Bovendien is er een fitheidstest voor werknemers die bestaat uit een online vragenlijst in combinatie met een fysieke test. Verder worden er pensioeninformatiesessies georganiseerd over hoe werknemers hun pensioen willen inrichten. Het meest recente initiatief dat op dit moment besproken wordt is het idee om op



verschillende plekken op het terrein fietsen te plaatsen. Deze kunnen dan door alle werknemers gebruikt worden als ze van de ene naar de andere kant van het terrein moeten gaan. Dit is vaak namelijk wat kort om de auto voor te pakken, maar te ver om te lopen".

Dit is onder andere mogelijk dankzij het bedrijfsgebonden gezondheidsbudget dat beschikbaar is gesteld door de collectieve zorgverzekeringen waar DAF bij aangesloten is.

## Voorwoord

## Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
- 6. Duurzame inzetbaarheid**
  - 6.1 Leeftijdsopbouw en pensionering
  - 6.2 Vervangingsproblemen
  - ▶ 6.3 Hr-beleid rondom duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst
8. Agenda voor de Toekomst

# 7. METALEKTRO IN DE NABIJE TOEKOMST

*Er is optimisme in de Metalektro over de werkgelegenheid in 2017: het aandeel bedrijven dat groei verwacht overstijgt ruimschoots het aandeel bedrijven dat krimp verwacht. Vooral het mkb is optimistisch over de werkgelegenheidsontwikkeling, maar ook onder de grote bedrijven zijn de verwachtingen grotendeels positief. Het vinden van capabel personeel met de juiste competenties wordt voor de komende jaren als uitdaging beschouwd, waarbij het (te lage) aantal sollicitanten door een groeiend aandeel bedrijven als zorgpunt wordt benoemd. Onvoldoende aanwas vanuit de opleidingen is hier volgens de bedrijven onder meer debet aan. Uit arbeidsmarktprognoses van het ROA volgt dat vooral hbo-technici in de komende jaren gewild zijn en hier personele knelpunten verwacht kunnen worden. Voor mbo-technici blijken de perspectieven sterk regio-afhankelijk. In de regio Amsterdam, Utrecht, Apeldoorn lijkt voor alle mbo-niveaus schaarste te gaan ontstaan en daarnaast wordt in het zuidwesten en in delen van Noord-Brabant en Limburg schaarste aan mbo-technici van verschillende niveaus verwacht.*

*Net als in voorgaande jaren geven bedrijven in groten getale aan dat gedragsmatige competenties voor technici de komende jaren belangrijker zullen worden, waarbij vooral het probleemoplossend vermogen prominenter wordt. Op het gebied van hr-beleid willen bedrijven de komende jaren onder meer stappen zetten ten aanzien van de inzetbaarheid van het personeel en het verminderen van verzuim. Vooral het verminderen van de werkdruk lijkt daarbij aan een kleine opmars begonnen.*

## 7.1 OPTIMISME OVER 2017 BIJ ZOWEL MKB ALS GROTE BEDRIJVEN

Figuur 7.1 toont de verwachtingen van bedrijven voor 2017 ten aanzien van de werkgelegenheid en het aantal vacatures. Deze verwachtingen zijn gespecificeerd voor grote bedrijven, mkb en de sector als geheel.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

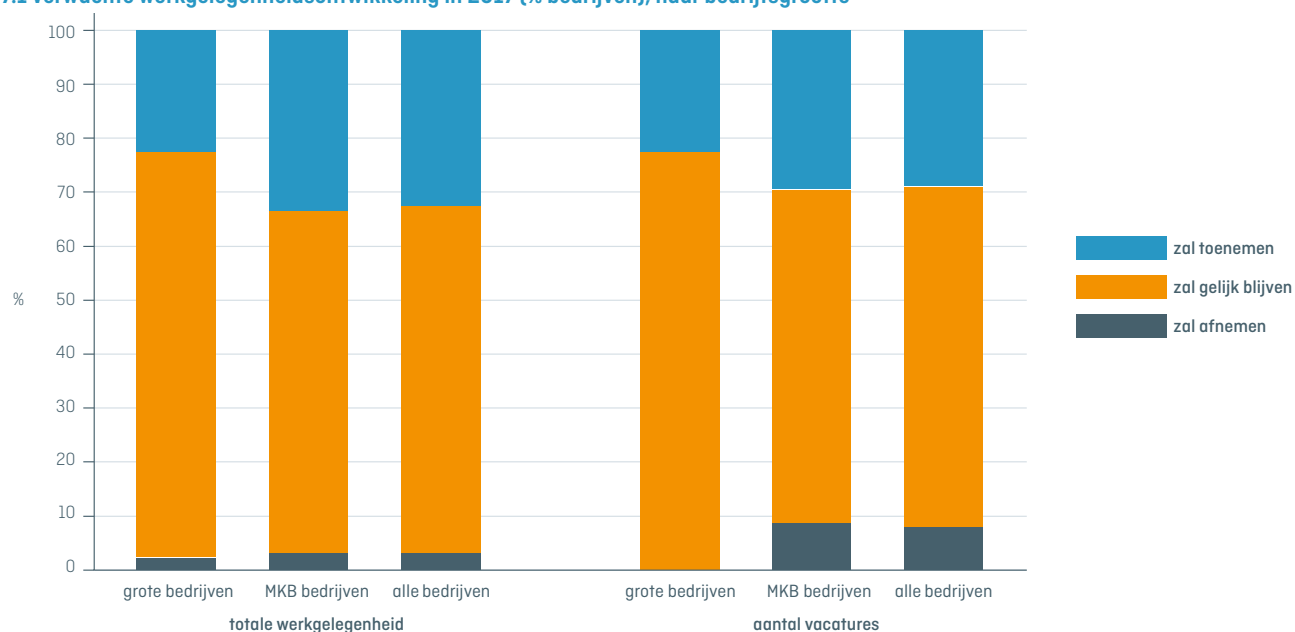
1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid

- 7. **Metalektro in de nabije toekomst**
- 7.1 Optimisme over 2017 bij zowel mkb als grote bedrijven
- 7.2 Groeiend belang gedragsmatige competenties bij technici
- 7.3 Bevorderen van inzetbaarheid blijft belangrijkste hr-speerpunt
- 7.4 Bedrijven noemen vooral gebrek aan veranderingsbereidheid van personeel als knelpunt
- 7.5 Wervingsproblemen vooral door onjuiste matches met sollicitanten
- 7.6 Regionale verschillen in arbeidsmarktperspectieven

### 8. Agenda voor de Toekomst

Niet verrassend liggen de verwachtingen over de werkgelegenheidsontwikkeling en de vacatureontwikkeling vrij sterk in elkaars verlengde. Sectorbreed zijn er meer bedrijven die een toename verwachten in de werkgelegenheid en de vacatures dan bedrijven die een afname verwachten. De meerderheid van de bedrijven geeft overigens aan weinig veranderingen te verwachten. Als we de resultaten uitzetten naar bedrijfsgrootte dan blijkt dat mkb vaker groei in de werkgelegenheid verwachten dan grote bedrijven. Waar een derde van de mkb werkgelegenheidsgroei verwacht, is dit onder grote bedrijven minder dan een kwart. Het aandeel mkb en grote bedrijven dat werkgelegenheidskrimp verwacht ligt echter nagenoeg gelijk op een lage 2 à 3 procent. Wat betreft de ontwikkeling in het vacaturevolume valt op dat mkb zowel vaker aangeven een toename te verwachten (30% tegen 23% onder grote bedrijven), als vaker aangeven een afname te verwachten (9% tegen 0%). De mkb-bedrijven zullen vermoedelijk dus met meer personele wisselingen te maken krijgen dan de grote bedrijven.

**Figuur 7.1 Verwachte werkgelegenheidsontwikkeling in 2017 (% bedrijven), naar bedrijfsgrootte**



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2016

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**

### 7. **Metalektro in de nabije toekomst**

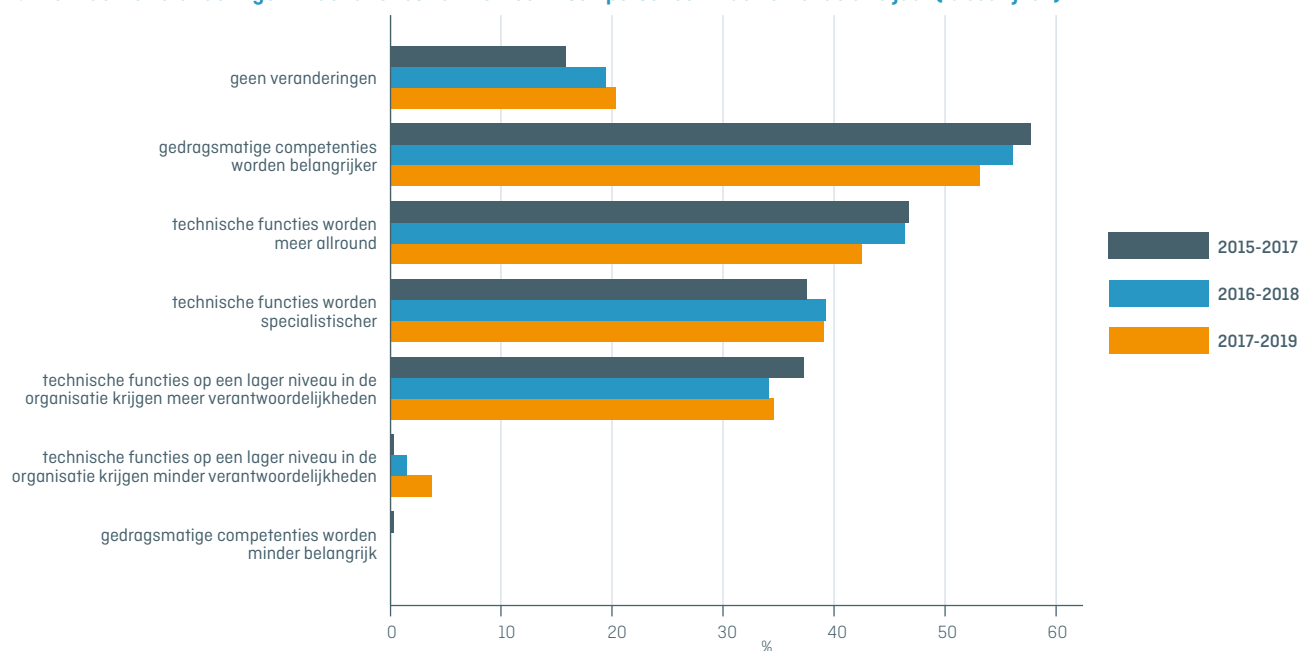
- 7.1 Optimisme over 2017 bij zowel mkb als grote bedrijven
- 7.2 Groeiend belang gedragsmatige competenties bij technici
- 7.3 Bevorderen van inzetbaarheid blijft belangrijkste hr-speerpunt
- 7.4 Bedrijven noemen vooral gebrek aan veranderingsbereidheid van personeel als knelpunt
- 7.5 Wervingsproblemen vooral door onjuiste matches met sollicitanten
- 7.6 Regionale verschillen in arbeidsmarktperspectieven

### 8. **Agenda voor de Toekomst**

## 7.2 GROEIEND BELANG GEDRAGSMATIGE COMPETENTIES BIJ TECHNICI

Figuur 7.2 laat zien dat de overgrote meerderheid van de bedrijven (80%) verwacht dat er in de komende jaren functie-inhoudelijke veranderingen voor technici zullen optreden. Voor het derde jaar op rij verwachten de bedrijven vooral een toenemend belang van gedragsmatige competenties. Hoewel het aandeel bedrijven dat deze verwachting uitspreekt enkele procenten is gedaald, blijft het belang van gedragsmatige competenties ook in de komende jaren toenemen. Andere veelgenoemde veranderingen zijn het specialistischer worden van functies enerzijds (door 39% genoemd), en het allrounder worden van functies anderzijds (door 43% genoemd). Hoewel dit op het eerste oog tegenstrijdig lijkt, kunnen beide ontwikkelingen zich parallel aan elkaar voordoen. Zo kunnen binnen bedrijven bepaalde functies specifiekere worden en andere functies meer allround van aard, en kunnen tussen bedrijven verschillen ontstaan doordat sommige bedrijven een meer allround karakter aannemen en andere bedrijven juist specialistischer worden. Verder wordt door een derde van de bedrijven aangegeven dat mensen in technische functies op lagere niveaus meer verantwoordelijkheden gaan krijgen.

Figuur 7.2 Verwachte veranderingen in de functies van het technisch personeel in de komende drie jaar (% bedrijven)



1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid

### 7. Metalektro in de nabije toekomst

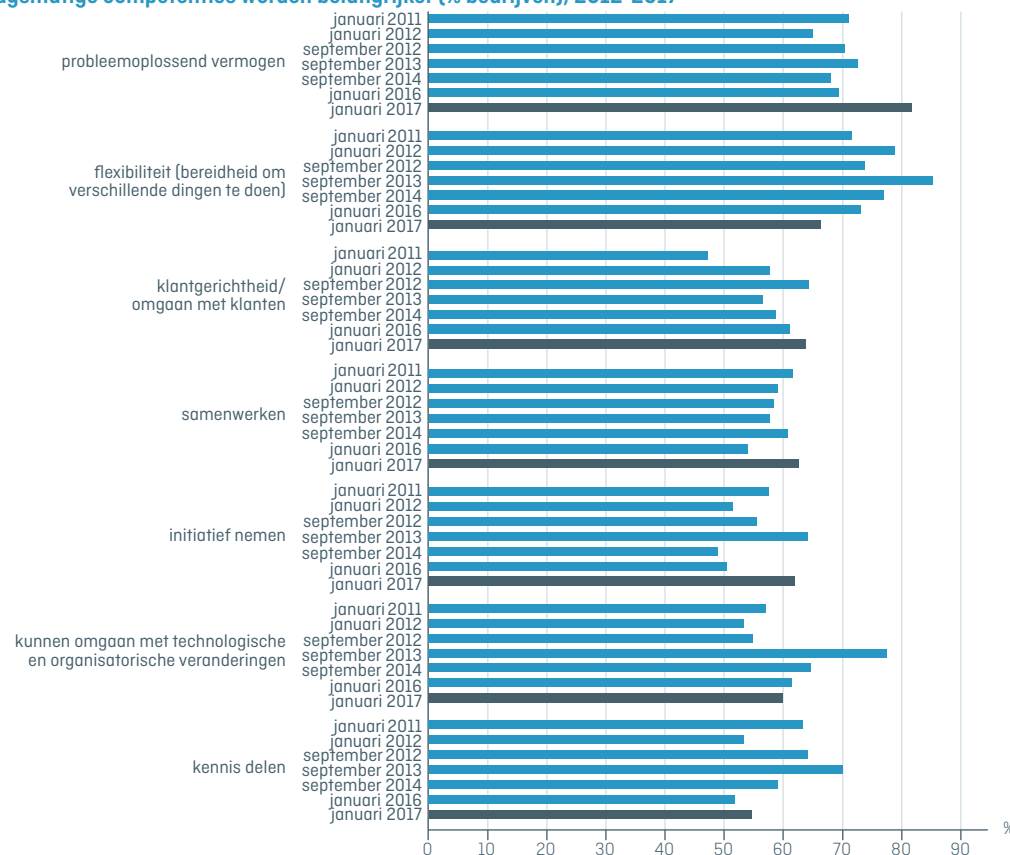
- 7.1 Optimisme over 2017 bij zowel mkb als grote bedrijven
- 7.2 Groeiend belang gedragsmatige competenties bij technici
- 7.3 Bevorderen van inzetbaarheid blijft belangrijkste hr-speerpunt
- 7.4 Bedrijven noemen vooral gebrek aan veranderingsbereidheid van personeel als knelpunt
- 7.5 Wervingsproblemen vooral door onjuiste matches met sollicitanten
- 7.6 Regionale verschillen in arbeidsmarktperspectieven

### 8. Agenda voor de Toekomst

## Probleemoplossend vermogen van toenemend belang

In de voorgaande figuur zagen we dat bedrijven verwachten dat gedragsmatige competenties belangrijker worden binnen technische functies. Figuur 7.3 laat voor de periode 2011-2017 zien om welke specifieke competenties het hier gaat. Anno 2017 wordt vooral aangegeven dat probleemoplossend vermogen in belang gaat toenemen: ruim 80 procent van de bedrijven noemt dit. Deze competentie wordt daarmee aanzienlijk vaker genoemd dan in voorgaande jaren toen het ongeveer 70 procent van de bedrijven betrof. In iets mindere mate, maar nog altijd door meer dan 60 procent van de bedrijven, worden genoemd: flexibiliteit (66%), klantgerichtheid en -contacten (64%) en samenwerken (62%). Het technisch personeel moet dus, vanzelfsprekend naast vakinhoud, vooral beter in staat zijn om zelf problemen op te lossen, mee te bewegen, een klantvriendelijke houding aan te nemen en goed te kunnen samenwerken met anderen. De competentie 'flexibiliteit' wordt in 2017 overigens minder vaak genoemd dan in de voorgaande jaren. Mogelijk is de flexibiliteit van werknemers de afgelopen jaren al toegenomen.

Figuur 7.3 Welke gedragsmatige competenties worden belangrijker (% bedrijven), 2012-2017



## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid

### 7. Metalektro in de nabije toekomst

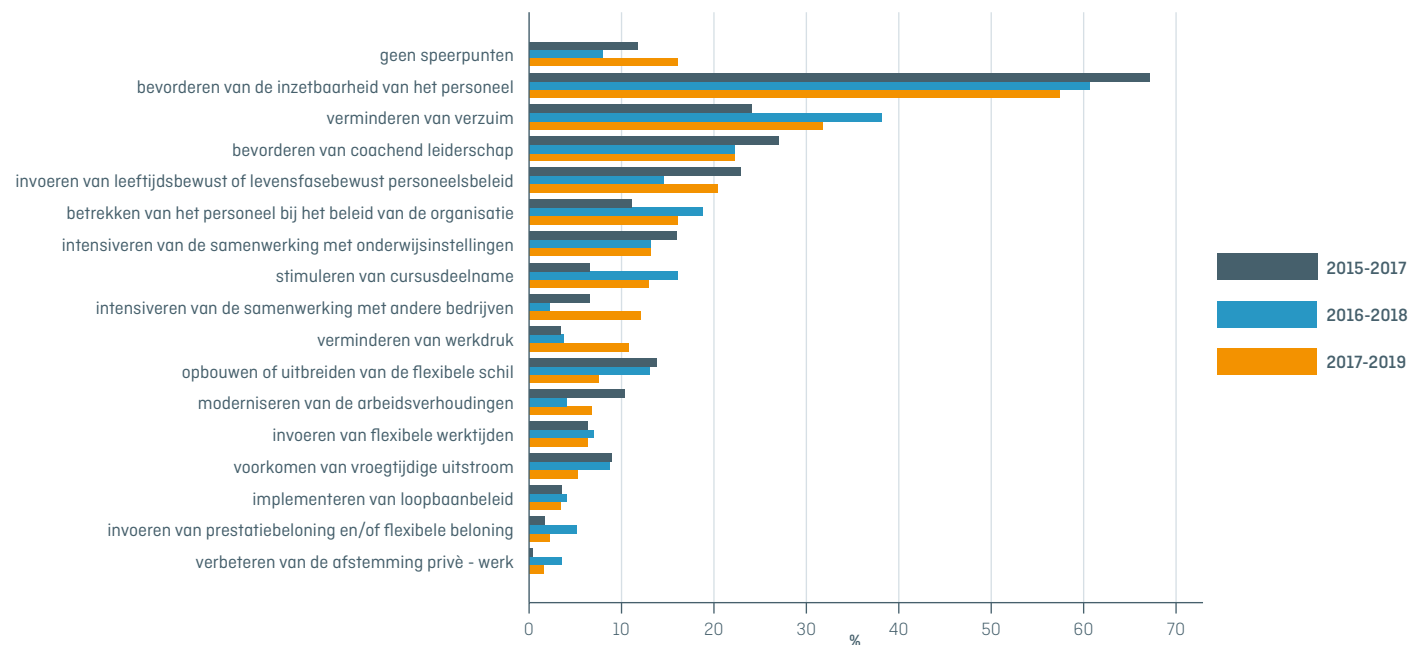
- 7.1 Optimisme over 2017 bij zowel mkb als grote bedrijven
- 7.2 Groeiend belang gedragsmatige competenties bij technici
- 7.3 Bevorderen van inzetbaarheid blijft belangrijkste hr-speerpunt
- 7.4 Bedrijven noemen vooral gebrek aan veranderingsbereidheid van personeel als knelpunt
- 7.5 Wervingsproblemen vooral door onjuiste matches met sollicitanten
- 7.6 Regionale verschillen in arbeidsmarktperspectieven

### 8. Agenda voor de Toekomst

## 7.3 BEVORDEREN VAN INZETBAARHEID BLIJFT BELANGRIJKSTE HR-SPEERPUNT

Het bevorderen van de inzetbaarheid van personeel is al jarenlang het meest genoemde speerpunt van het personeelsbeleid bij metalektrobedrijven. Ook dit jaar wordt dit weer vaak benoemd door bedrijven: 57 procent geeft aan dat dit voor hen een hr-speerpunt is (figuur 7.4). Hoewel het verbeteren van de personele inzetbaarheid dus hoog op de agenda blijft staan, is het percentage bedrijven dat dit noemt wel voor het tweede jaar op rij afgenomen. Ook het verminderen van verzuim is ten opzichte van vorig jaar iets minder vaak genoemd, maar blijft nog altijd relatief belangrijk (door 32% genoemd). Speerpunten die ten opzichte van vorig jaar prominenter zijn geworden betreffen het intensiveren van samenwerking met andere bedrijven (+10 procentpunt) en het verminderen van de werkdruk (+7 procentpunt). Het aandeel bedrijven dat aangeeft geen specifieke speerpunten te hebben is ten opzichte van vorig jaar overigens ook toegenomen van 8 procent tot 16 procent.

Figuur 7.4 Toekomstige speerpunten personeelsbeleid (% bedrijven), 2014-2016



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2014-2016

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid

### 7. Metalektro in de nabije toekomst

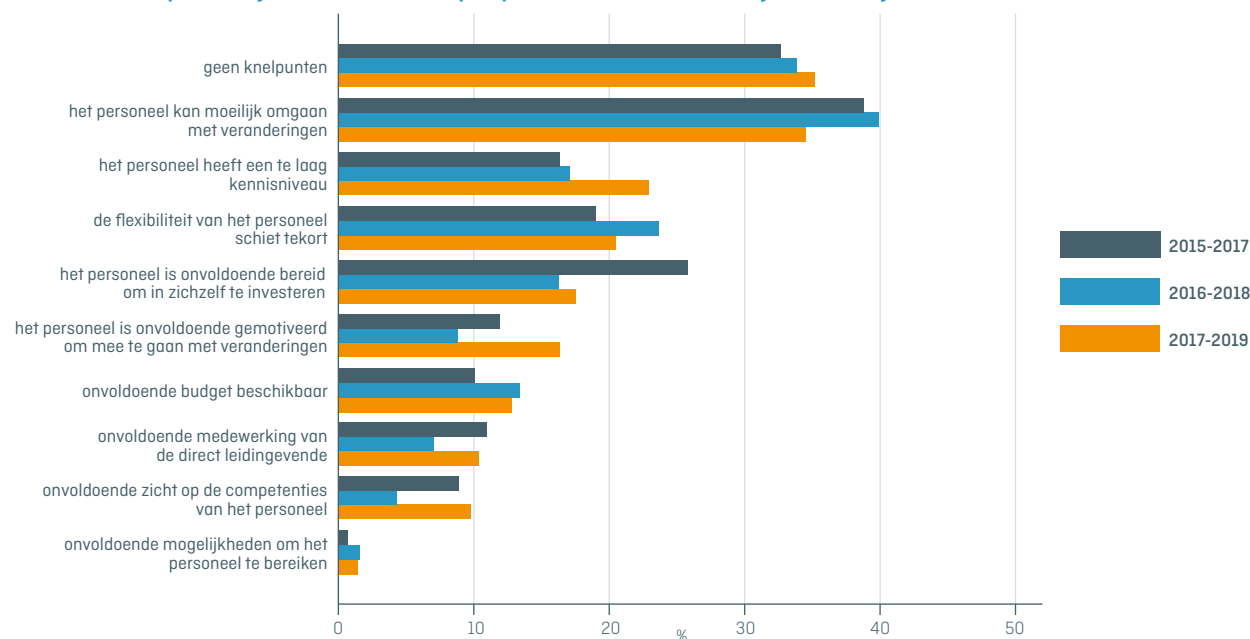
- 7.1 Optimisme over 2017 bij zowel mkb als grote bedrijven
- 7.2 Groeiend belang gedragsmatige competenties bij technici
- 7.3 Bevorderen van inzetbaarheid blijft belangrijkste hr-speerpunt
- 7.4 Bedrijven noemen vooral gebrek aan veranderingsbereidheid van personeel als knelpunt
- 7.5 Wervingsproblemen vooral door onjuiste matches met sollicitanten
- 7.6 Regionale verschillen in arbeidsmarktperspectieven

### 8. Agenda voor de Toekomst

## 7.4 BEDRIJVEN NOEMEN VOORAL GEBREK AAN VERANDERINGSBEREIDHEID VAN PERSONEEL ALS KNELPUNT

Ruim twee derde van de metalektrobedrijven ervaart knelpunten bij het realiseren van de (hiervoor behandelde) hr-speerpunten voor de toekomst, zo volgt uit figuur 7.5. De meest genoemde belemmering betreft onvoldoende flexibiliteit van het personeel: 35 procent van de bedrijven geeft aan dat de werknemers moeilijk om kunnen gaan met veranderingen. Wel wordt dit knelpunt iets minder genoemd dan in voorgaande jaren. Ook veel andere belemmeringen bij het bereiken van de speerpunten hebben betrekking op het personeel zelf. Zo steeg in de afgelopen drie jaar het percentage bedrijven dat aangeeft dat het personeel een te laag kennisniveau heeft, van 16,5 procent naar 23 procent. Het percentage bedrijven dat aangeeft dat de flexibiliteit van het personeel tekort schiet schommelt de laatste jaren rond de 20 procent. Het percentage bedrijven dat aangeeft dat het personeel onvoldoende in zichzelf wil investeren is de afgelopen jaren gedaald van bijna 26 procent naar 18 procent.

Figuur 7.5 Verwachte knelpunten bij realiseren van HR-speerpunten in de komende drie jaar (% bedrijven)



1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid

### 7. Metalektro in de nabije toekomst

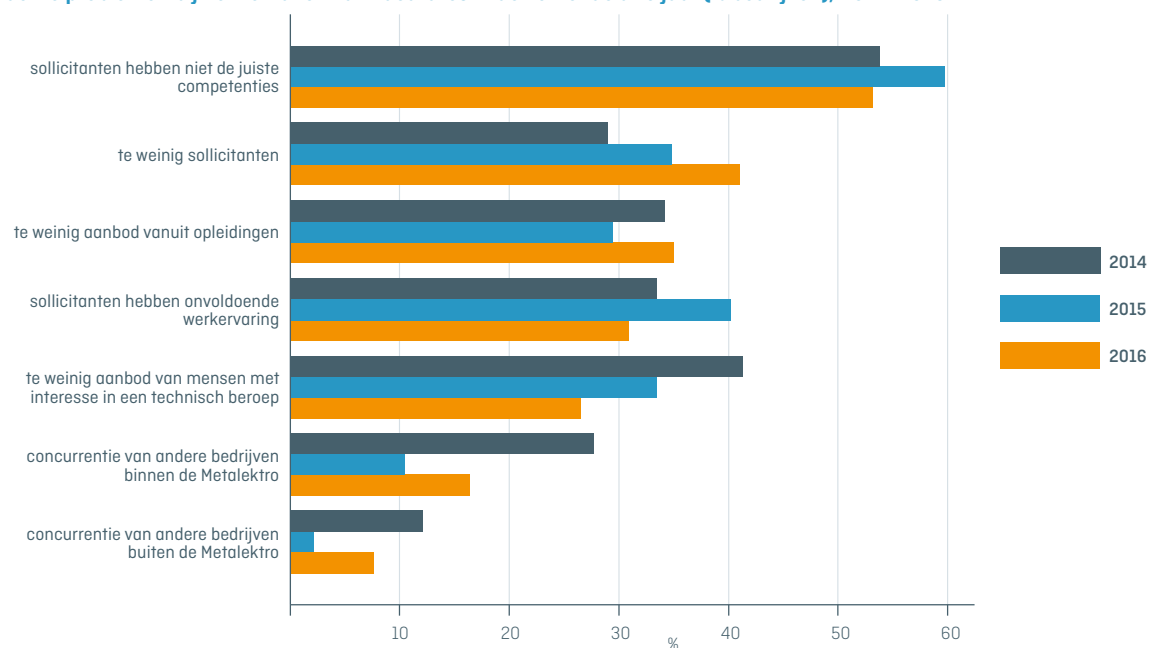
- 7.1 Optimisme over 2017 bij zowel mkb als grote bedrijven
- 7.2 Groeiend belang gedragsmatige competenties bij technici
- 7.3 Bevorderen van inzetbaarheid blijft belangrijkste hr-speerpunt
- 7.4 Bedrijven noemen vooral gebrek aan veranderingsbereidheid van personeel als knelpunt
- 7.5 Wervingsproblemen vooral door onjuiste matches met sollicitanten
- 7.6 Regionale verschillen in arbeidsmarktperspectieven

### 8. Agenda voor de Toekomst

## 7.5 WERVINGSPROBLEMEN VOORAL DOOR ONJUISTE MATCHES MET SOLLICITANTEN

Voor de komende jaren verwacht de sector vooral problemen bij de vervulling van vacatures doordat sollicitanten niet over de juiste competenties beschikken (figuur 7.6). Net als in voorgaande jaren verwacht meer dan de helft van de bedrijven hierdoor problemen te ervaren. Ook verwachten veel bedrijven belemmeringen te ervaren bij de vacaturevervulling doordat er te weinig sollicitanten zijn. Dit probleem lijkt groeiende: in 2014 werd dit nog door 29 procent van de bedrijven genoemd, terwijl het in 2016 om 41 procent ging. De kwantitatieve tekorten aan sollicitanten kunnen vanuit de optiek van de bedrijven deels verklaard worden door een lage uitstroom vanuit opleidingen. Ruim een derde van de bedrijven geeft aan dat de beperkte aanwas vanuit opleidingen een knelpunt oplevert voor de vacaturevervulling. Opvallend genoeg geven de metalektrobedrijven in 2016 voor het tweede jaar op rij juist minder vaak aan dat er te weinig aanbod is van mensen met interesse in een technisch beroep. Hierover reflecterend, geeft een aantal metalektrobedrijven aan dat zij de indruk hebben dat het imago van de maakindustrie sterk is verbeterd waardoor meer mensen interesse hebben in de sector.

Figuur 7.6 Verwachte problemen bij het vervullen van vacatures in de komende drie jaar (% bedrijven), 2014-2016



1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid

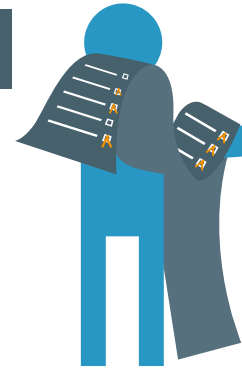
### 7. Metalektro in de nabije toekomst

- 7.1 Optimisme over 2017 bij zowel mkb als grote bedrijven
- 7.2 Groeiend belang gedragsmatige competenties bij technici
- 7.3 Bevorderen van inzetbaarheid blijft belangrijkste hr-speerpunt
- 7.4 Bedrijven noemen vooral gebrek aan veranderingsbereidheid van personeel als knelpunt
- 7.5 Wervingsproblemen vooral door onjuiste matches met sollicitanten
- 7.6 Regionale verschillen in arbeidsmarktperspectieven

### 8. Agenda voor de Toekomst



# Groeiende concurrentie om specialisten en de rol van flexibele werktijden en deeltijdwerk



*NTS Mechatronics uit Eindhoven ziet dat de periode van werving- en selectie steeds langer wordt. Merith Bijnen, HR Business Partner van NTS: “We zien dat gespecialiseerde bedrijven de lonen van specialistische technici steeds verder opdrijven. De concurrentie om specialistische technici wordt steeds groter en technici hebben steeds meer opties. In de wervings- en selectieprocessen betekent dit dat er snel geschakeld moet worden en dat geschikte kandidaten echt iets inhoudelijk aansprekends moet worden aangeboden. Ook zal je sneller mogelijkheden moeten bieden zoals deeltijdwerk en thuiswerken om sollicitanten te enthousiasmeren voor jouw bedrijf. Jongeren willen bijvoorbeeld in deeltijd werken of bijvoorbeeld langere werkdagen maken en in ruil daarvoor één extra vrije dag krijgen. Jongeren staan meer open voor flexibele werktijden en thuiswerken. Binnen NTS Mechatronics bieden wij dan ook de mogelijkheid om bijvoorbeeld in deeltijd te werken. Onder meer hierdoor kunnen wij ons in een krappe arbeidsmarkt onderscheiden”.*

United Springs B.V. onderscheidt zich ook van andere bedrijven in de sector op het gebied van ‘het nieuwe werken’. Daar waar dit begrip de laatste jaren

steeds populairder wordt, is het bij United Springs al decennia lang de standaard. Managing Director Erik Reterink-Davina: “de werktijden zijn zeer flexibel: werknemers kunnen beginnen tussen 7 en 9 uur, om vervolgens hun 8 uur vol te maken. Ook in de productie is dit mogelijk. Vanuit de directie is dit ook gunstig, aangezien de machines langer bemand zijn gedurende de dag. Bovendien heeft het administratieve personeel de mogelijkheid om vanuit huis te werken. Daar komt nog bij dat parttime werken regelmatig voorkomt bij United Springs, ook en met name onder mannen”.

Bij DAF Trucks is het sinds enkele jaren ook mogelijk voor bepaalde groepen werknemers om gebruik te maken van flexibele werktijden. Manager Recruitment Gus Kuijken: “Deze werknemers moeten aanwezig zijn tussen 10.00 en 15.00. Daarbuiten hebben ze de vrijheid om de overige uren van hun werkweek in te vullen en is thuiswerken mogelijk, uiteraard in overleg met de leidinggevende”. Hij geeft wel aan dat bovenstaande mogelijkheden niet gelden voor productiemedewerkers; die moeten nu eenmaal op vaste tijden aanwezig zijn.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. **Metalektro in de nabije toekomst**
  - 7.1 Optimisme over 2017 bij zowel mkb als grote bedrijven
  - 7.2 Groeiend belang gedragsmatige competenties bij technici
  - 7.3 Bevorderen van inzetbaarheid blijft belangrijkste hr-speerpunt
  - 7.4 Bedrijven noemen vooral gebrek aan veranderingsbereidheid van personeel als knelpunt
  - 7.5 **Wervingsproblemen vooral door onjuiste matches met sollicitanten**
  - 7.6 Regionale verschillen in arbeidsmarktperspectieven
8. **Agenda voor de Toekomst**

## 7.6 REGIONALE VERSCHILLEN IN ARBEIDSMARKTPERSPECTIEVEN

Een flink deel van de metalektrobedrijven verwacht de komende jaren wervingsproblemen te ervaren, zo zagen we in de voorgaande paragraaf. De arbeidsmarktprognoses van het ROA over de periode 2015-2020<sup>13</sup> onderschrijven de kwantitatieve tekorten voor diverse (voor de Metalektro relevante) opleidingsrichtingen. In de jaarrapportage Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2015 werd hier reeds aandacht aan besteed. Daarin zagen we dat de landelijke vraag naar arbeid voor gediplomeerden uit de opleidingsrichtingen 'mbo 4 werktuigbouwkunde en metaalbewerking', 'mbo 4 technische installatie' en 'hbo werktuigbouwkunde' het aanbod vanuit de opleidingen in de komende jaren zal overstijgen.

Als we naar het opleidingsdomein 'techniek' in brede zin kijken, dan lijkt het aanbod van hbo-technici tot 2020 onvoldoende om aan de vraag te voldoen. Wat mbo-technici betreft lijkt de vraag naar en het aanbod van afgestudeerden de komende jaren beter in balans. Het betreffen hier echter landelijke prognoses, terwijl er op regionaal niveau grote verschillen mogelijk zijn. Bijvoorbeeld vanwege regionale verschillen in de keuze voor bepaalde opleidingsrichtingen of vanwege regionale verschillen in de ontwikkeling van de werkgelegenheid (van specifieke sectoren). Om deze reden tonen we in figuur 7.7 de regionale arbeidsmarktperspectieven voor het opleidingsdomein 'techniek', gespecificeerd naar drie onderwijsniveaus: mbo 2/3, mbo 4 en hbo. Ter verduidelijking: het betreft hier het perspectief van de werkzoekende. De indicator (*zeer*) *goed* wil dus zeggen dat de regionale vraag het aanbod in de komende jaren (fors) zal overstijgen. Vanuit werkgeversperspectief kunnen in dat geval dus flinke knelpunten verwacht worden. Omgekeerd betekent de indicator *slecht* dat het aanbod de vraag zal overstijgen. Vanuit werkgeversperspectief hoeven hier dus niet of nauwelijks knelpunten verwacht te worden.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**

### 7. **Metalektro in de nabije toekomst**

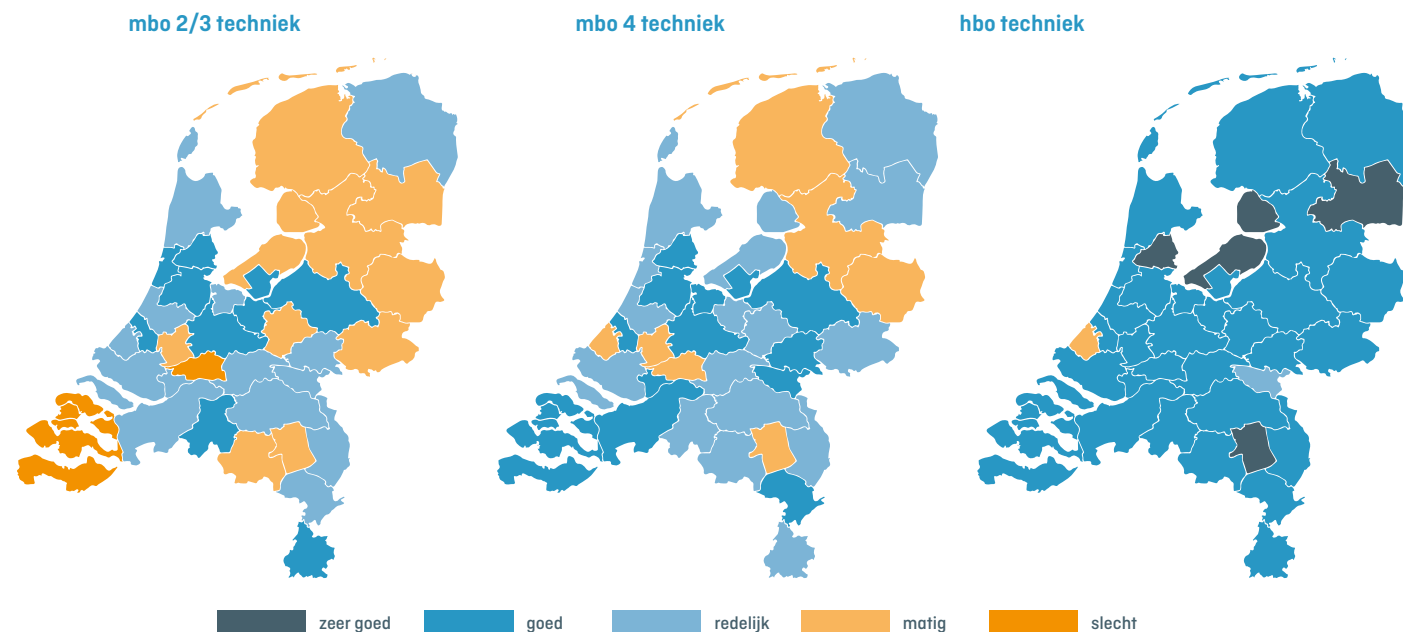
- 7.1 Optimisme over 2017 bij zowel mkb als grote bedrijven
- 7.2 Groeiend belang gedragsmatige competenties bij technici
- 7.3 Bevorderen van inzetbaarheid blijft belangrijkste hr-speerpunt
- 7.4 Bedrijven noemen vooral gebrek aan veranderingsbereidheid van personeel als knelpunt
- 7.5 Wervingsproblemen vooral door onjuiste matches met sollicitanten

### ► 7.6 **Regionale verschillen in arbeidsmarktperspectieven**

### 8. **Agenda voor de Toekomst**

<sup>13</sup> ROA (2015), De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2020 ([http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2016/01/ROA\\_R\\_2015\\_6.pdf](http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2016/01/ROA_R_2015_6.pdf)). De nieuwe prognoses tot 2022 worden in december 2017 verwacht.

Figuur 7.7 Regionale arbeidsmarktperspectieven technische opleidingen, periode 2015-2020



Bron: ROA, Project Onderwijs-Arbeidsmarkt

### Grote variatie in perspectieven mbo 2/3 techniek afgestudeerden

Figuur 7.7 toont grote verschillen in de arbeidsmarktperspectieven voor nieuwkomers met een technische opleiding op mbo 2/3-niveau. De beste kansen (of vanuit werkgeversperspectief: de grootste knelpunten) vinden we ruwweg binnen de driehoek Amsterdam-Utrecht-Apeldoorn. Daarnaast bieden ook de arbeidsmarktregio's 'Zuid-Holland Centraal', 'Midden-Brabant' en 'Zuid-Limburg' de komende jaren goede perspectieven voor nieuwkomers met een technische mbo 2/3-achtergrond. Het grootste deel van Nederland laat echter matige tot redelijke perspectieven zien, waardoor in deze gebieden geen hele grote knelpunten in de personeelsvoorziening verwacht worden. Wellicht ten overvloede: het gaat hier om de verwachtingen voor het brede domein 'techniek' in zijn geheel. Op het niveau van specifieke opleidingen (en functies) kunnen wel degelijk knelpunten ontstaan. De slechtste perspectieven voor mbo 2/3-technici vinden we in de arbeidsmarktregio's 'Gorinchem' en 'Zeeland' waarbij al rekening is gehouden met de betere mogelijkheden voor pendel vanuit Gorinchem vanwege de meer centrale ligging dan Zeeland.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid

### 7. Metalektro in de nabije toekomst

- 7.1 Optimisme over 2017 bij zowel mkb als grote bedrijven
- 7.2 Groeiend belang gedragsmatige competenties bij technici
- 7.3 Bevorderen van inzetbaarheid blijft belangrijkste hr-speerpunt
- 7.4 Bedrijven noemen vooral gebrek aan veranderingsbereidheid van personeel als knelpunt
- 7.5 Wervingsproblemen vooral door onjuiste matches met sollicitanten
- 7.6 Regionale verschillen in arbeidsmarktperspectieven

### 8. Agenda voor de Toekomst

## **Beste perspectieven mbo 4 techniek afgestudeerden in midden en zuidwesten**

Ook de kansen voor nieuwkomers op de arbeidsmarkt met een mbo 4-achtergrond variëren sterk naar regio. De beste kansen zien we in een aantal arbeidsmarktregio's in het midden van het land. In vrijwel alle arbeidsmarktregio's op de lijn Purmerend-Nijmegen zijn de perspectieven voor mbo 4-technici goed. Ook het gehele zuidwesten laat, in tegenstelling tot de perspectieven voor mbo 2/3, goede perspectieven zien. Daarnaast zijn de kansen voor mbo 4-technici goed in Midden-Brabant. Veel minder kansrijk zijn de noordoostelijke provincies: geen van de regio's in de provincies Friesland, Groningen, Drenthe en Overijssel laten goede perspectieven zien. Vanuit werkgevers geredeneerd: in deze laatstgenoemde provincies zullen vermoedelijk weinig personele knelpunten ontstaan. Nogmaals: het gaat hier om de verwachtingen voor het brede opleidingsdomein 'techniek' als geheel.

## **Grote behoefte aan technische hbo'ers**

Waar de perspectieven voor mbo-technici sterk verschillen naar arbeidsmarktregio, blijken hbo-technici de komende jaren vrijwel overal in Nederland zeer gewild. Het aanbod zal naar verwachting niet in de vraag kunnen voorzien. De kansen voor hbo'ers met technische opleidingen zijn relatief het best in de regio's 'Drenthe', 'Flevoland', 'Zaansreek/Waterland' en 'Helmond-De Peel'. Slechts in twee arbeidsmarktregio's zijn er geen grote knelpunten in de personeelsvoorziening te verwachten, namelijk in het Rijk van Nijmegen en in Haaglanden.

## **Voorwoord**

## **Managementsamenvatting**

- 1. Dynamiek in de Metalektro**
- 2. Werkgelegenheidsontwikkelingen**
- 3. Vacatures en werving**
- 4. Scholing en leervormen**
- 5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
- 6. Duurzame inzetbaarheid**

## **7. Metalektro in de nabije toekomst**

- 7.1 Optimisme over 2017 bij zowel mkb als grote bedrijven
- 7.2 Groeiend belang gedragsmatige competenties bij technici
- 7.3 Bevorderen van inzetbaarheid blijft belangrijkste hr-speerpunt
- 7.4 Bedrijven noemen vooral gebrek aan veranderingsbereidheid van personeel als knelpunt
- 7.5 Wervingsproblemen vooral door onjuiste matches met sollicitanten
- ▶ 7.6 Regionale verschillen in arbeidsmarktperspectieven

## **8. Agenda voor de Toekomst**

# 8. AGENDA VOOR DE TOEKOMST

*Het dak repareren als de zon schijnt: Hoe kunnen metalektrobedrijven zorgen voor voldoende kwantiteit en kwaliteit van hun medewerkers?*

*In 2016 groeide de werkgelegenheid in de Metalektro gestaag, hoewel de omzetgroei tijdelijk stagneerde, wat volgens het CBS niet het gevolg was van een daling in productievolume, maar voornamelijk van prijsdalingen die de hele industriële sector troffen. Een nadeel van deze overwegend positieve werkgelegenheidsontwikkelingen zou kunnen zijn dat de wervingsproblemen toenemen waardoor vacatures langer open komen te staan. Vooralsnog is dit in de Metalektro echter niet het geval en wordt meer dan 90% van alle vacatures binnen een half jaar ingevuld. Ook het percentage metalektrobedrijven dat (erg) veel wervingsproblemen ervaart neemt nog niet toe en betreft vooralsnog nog geen kwart van de bedrijven.*

*Desalniettemin nemen de productiebelemmeringen als gevolg van personeelstekorten langzaam toe. Mogelijk zijn dit de eerste tekenen van een fase waarin de wervingsproblemen weer gaan toenemen. De werkgelegenheidsverwachtingen van metalektrobedrijven zijn namelijk voor 2017 wederom positief, wat al bevestigd is in een sterk eerste kwartaal van 2017. Hiermee is 2017 al goed uit de startblokken om het vijfde achtereenvolgende jaar met werkgelegenheidsgroei te worden. Met deze vijf jaren van groei verdwijnt steeds meer de rek om de stijgende productie met het zittende personeel te verwezenlijken, wat al blijkt uit de toenemende productiebelemmeringen vanwege personeelstekorten. Het realiseren van nog meer productiegroei zal, vooral op de korte termijn, waarschijnlijk sterk leunen op de werving van nieuwe medewerkers en verdere efficiëntieverbeteringen in de organisatie van het werk. Daarnaast zullen investeringen in nieuwe technologieën zowel de totale productie alsook de productiviteit per medewerker helpen vergroten. Duidelijk is ook dat de introductie van nieuwe technologieën gepaard zal moeten gaan met de juiste (bij)scholing voor werknemers.*

## Voorwoord

## Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst

## ► 8. Agenda voor de Toekomst

- 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- 8.5 Het dak repareren als de zon schijnt
- 8.6 Conclusie

*Het werven van nieuwe medewerkers zal echter niet eenvoudig zijn, gezien de dalende werkloosheid en de arbeidsmarktprognoses van het ROA die aangeven dat vooral hbo-technici de komende jaren erg gewild zullen zijn, wat zal leiden tot knelpunten in de personeelsvoorziening. Bij aanhoudende werkgelegenheidsgroei zal de instroom steeds meer vanuit andere bedrijfssectoren moeten plaatsvinden, of betrekking hebben op medewerkers met een minder goed aansluitende opleiding. Dat vormt een uitdaging voor de sector, want op het gebied van flexibele werktijden, deeltijdwerk en scholing lijken concurrerende sectoren hun medewerkers meer mogelijkheden te bieden dan de metalektrobedrijven.*

*Zo blijft het aandeel deeltijdwerkers in de sector ver achter bij het gemiddelde in Nederland en is het in de maakindustrie vaak moeilijker dan in de dienstensectoren om flexibele werktijden aan te bieden. Ook zien we al twee jaar zorgwekkende ontwikkelingen zoals dalingen van de scholingsuitgaven, het percentage vaste krachten dat minimaal één cursus of training volgt en trainingen op vrijwel alle terreinen waaronder veilig gedrag, ICT en taalvaardigheden. Ook is er minder aandacht voor scholingsgerelateerde hr-instrumenten, zoals scholingsgesprekken, bedrijfsopleidingsbudgetten en het informele leren onder werktijd.*

*Nu het qua productievolume, werkgeversvertrouwen en werkgelegenheid al enkele jaren steeds beter gaat in de Metalektro en de bedrijfseconomische vooruitzichten goed zijn, is dit hét moment om op het terrein van flexibel werken, deeltijdwerk en scholing het gat met andere sectoren te dichten onder het motto dat je het dak moet repareren als de zon schijnt. Als de sector hierin in goede tijden zoals deze niet zou slagen, dan zal dit des te moeilijker worden als de orderportefeuilles van de bedrijven nog voller worden en de productiedruk nog hoger wordt. De eerste tekenen van mogelijk toenemende wervingsproblemen, zoals de stijgende productiebelemmeringen als gevolg van personeelstekorten, wijzen erop dat relatief kort na een periode van diepe crisis de zon alweer flink hoog aan de hemel staat: een goed moment om dat dak te repareren, voordat de zon té fel brandt of er weer wolken voor waaien.*

## 8.1 ACHTERGROND

In de Agenda voor de Toekomst van vorig jaar werd geconcludeerd dat in 2013 de trends van dalende omzet en werkgelegenheid in de Metalektro plaats maakten voor trends van stijgende omzet en werkgelegenheid. Ook constateerden we dat de stijgende trend in het aandeel hoogopgeleiden in de Metalektro na 2013 tot stilstand was gekomen.

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst

### 8. Agenda voor de Toekomst

- ▶ 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- 8.5 Het dak repareren als de zon schijnt
- 8.6 Conclusie

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in de Metalektro bleef echter onverminderd stijgen. Ook werd geconcludeerd dat er sprake was van een aantal zorgwekkende ontwikkelingen op het gebied van scholing.

In 2016 zagen we deze ontwikkelingen grotendeels bevestigd. De werkgelegenheid voor de sector als geheel groeide gestaag verder (figuur 2.1), hoewel de omzetgroei tijdelijk stagneerde (figuur 1.1). Het aandeel van de hoogopgeleiden in de totale werkgelegenheid daalde zelfs licht ten gunste van het aandeel middelbaar opgeleiden (figuur 1.5) en de gemiddelde leeftijd steeg verder (paragraaf 1.4). Helaas waren er in 2016 relatief weinig indicatoren op het gebied van scholing die een duidelijke verbetering lieten zien – de uitgaven aan scholing daalden zelfs – waarmee de zorgwekkende ontwikkelingen op dit punt nog niet ten goede gekeerd zijn.

Op enkele andere grote thema's zoals de vacatureontwikkeling, wervingsproblemen en wervingsstrategieën tonen de resultaten van deze Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016 geen grote veranderingen vergeleken met 2015. Een groot deel van de arbeidsmarktontwikkelingen en het daarop afgestemde beleid liggen dus op dezelfde koers als in 2015. Wat nog het meest afwijkt van de jaren 2013 tot en met 2015 is het tijdelijk stagneren van de omzetgroei in 2016. Het CBS heeft vastgesteld dat de omzetsdaling voornamelijk het gevolg was van prijsdalingen die de hele industriële sector troffen, maar niet van een daling in productievolume (paragraaf 1.1). De industrie als geheel kende in 2016 zelfs haar sterkste productiegroei in vijf jaar, waarbij de door het CBS onderscheiden en voor de Metalektro relevante bedrijfsklassen 'elektrische apparaten' en 'machine' zelfs ruim boven het industrieel gemiddelde scoren, 'transportmiddelen' ook een plus scoort en alleen 'metaalproducten' een zeer kleine min.<sup>14</sup> In het eerste kwartaal van 2017 heeft de omzetgroei in de Metalektro zich ook weer sterk herpakt (figuur 1.1).

In de volgende paragrafen gaan we allereerst nader in op de koersvaste ontwikkelingen ten aanzien van werkgelegenheid (paragraaf 8.2), vacatures en wervingsproblemen (paragraaf 8.3). In paragraaf 8.4 formuleren we de uitdagingen die voortvloeien uit de ontwikkelingen in de werkgelegenheid en de wervingsproblematiek. Daarna gaan we in paragraaf 8.5 in op de strategieën om deze uitdagingen het hoofd te helpen bieden. Paragraaf 8.6 vat de belangrijkste conclusies samen.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**

### 8. **Agenda voor de Toekomst**

- 8.1 **Achtergrond**
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
  - 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
  - 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
  - 8.5 Het dak repareren als de zon schijnt
  - 8.6 Conclusie

<sup>14</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/06/productie-industrie-groeit-verder-in-december>



## 8.2 WERKGELEGENHEIDSONTWIKKELINGEN

De positieve werkgelegenheidsontwikkeling over 2016 als geheel gaat gepaard met positieve verwachtingen van de metalektrobedrijven over de werkgelegenheid voor 2017 (figuur 7.1). Dit laatste wordt bevestigd door de eerste meting van de werkgelegenheidsbarometer van 2017, die laat zien dat er in het eerste kwartaal meer bedrijven waren met groei dan met krimp in werkgelegenheid (figuur 1.1)<sup>15</sup>. Ook de cijfers over het producentenvertrouwen in de industrie van het CBS laten een positief beeld zien voor het eerste kwartaal van 2017<sup>16</sup>. Gezien de positieve verwachtingen en het sterke eerste kwartaal lijkt het er vooralsnog op dat 2017 weer een goed jaar wordt voor de Metalektro. Een ander positief teken voor de werkgelegenheidsontwikkeling is dat er in 2016 opnieuw minder bedrijven waren met een krimpende werkgelegenheid. Sinds 2013 is het aandeel metalektrobedrijven waarin de werkgelegenheid krimpt gedaald van 39 naar 23 procent (figuur 2.7). Ook de wijze waarop deze krimp wordt gerealiseerd is veel minder problematisch geworden. Steeds vaker wordt dit namelijk met natuurlijk verloop opgelost, zoals het niet vervangen van personeel dat met pensioen gaat. Er is steeds minder sprake van 'negatieve oplossingen' zoals vacaturestops en het niet verlengen van tijdelijke contracten (tabel 2.1). Bedrijven met krimp kiezen daarmee dus ook steeds meer voor oplossingsstrategieën waarbij ze niet verstoken blijven van nieuwe instroom en daardoor weer wat kunnen verjongen.

## 8.3 VACATURES EN WERVINGSPROBLEMEN

Een nadeel van deze overwegend positieve ontwikkelingen in de werkgelegenheid in de sector zou kunnen zijn dat vacatures langer open komen te staan voordat ze ingevuld worden en dat de wervingsproblemen toenemen. Vooralsnog loopt de gemiddelde vacatureduur echter niet op en wordt meer dan 90% van alle vacatures binnen een half jaar ingevuld (figuren 1.3 en 3.2). Ook het percentage metalektrobedrijven dat (erg) veel wervingsproblemen ervaart neemt nog niet toe en betreft vooralsnog nog geen kwart van de bedrijven, wat historisch gezien relatief weinig is (figuur 3.5).

Navraag bij een aantal bedrijven dat wél wervingsproblemen ervaart leert dat functies die moeilijk in te vullen zijn doorgaans bijzonder specialistisch van aard zijn, waarbij vaak ook nog speelt dat een combinatie van specifieke kennis en ervaring gewenst is, zoals specialistische technische kennis en commerciële vaardigheden.

<sup>15</sup> <http://www.ao-metalektro.nl/over-de-sector/werkgelegenheidsbarometer>

<sup>16</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/13/vertrouwen-producenten-industrie-opnieuw-hoger>

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**

### 8. Agenda voor de Toekomst

- 8.1 Achtergrond
- ▶ 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- ▶ 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- 8.5 Het dak repareren als de zon schijnt
- 8.6 Conclusie



Voorbeelden daarvan die door bedrijven vaak genoemd worden hebben gemeen dat het doorgaans om functies gaat waarvoor hoogopgeleide specialisten gezocht worden, zoals ICT-architecten, technische inkopers en diverse typen engineers.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**

### 8. **Agenda voor de Toekomst**

- 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- ▶ 8.3 **Vacatures en wervingsproblemen**
- 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- 8.5 Het dak repareren als de zon schijnt
- 8.6 Conclusie

# Technici met zowel goede hard en soft skills soms lastig te vinden



Merith Bijnen, HR Business Partner van NTS Mechatronics: "Technici die over zowel goede hard als soft skills beschikken zijn soms lastig te vinden". Enkele moeilijk vervulbare vacatures waarmee ze kampen gaan om specialisten op hoog niveau met clean room ervaring. Ook met het vinden van techneuten die een concept rijp kunnen maken voor productie heeft men soms moeite. "Het gaat hier om een com-

binatie van technische en commerciële vaardigheden die in één persoon aanwezig moeten zijn". Bijnen heeft de indruk dat vrouwen over het algemeen over iets betere soft skills beschikken dan mannen. "Dit is dus een extra reden om het aantal vrouwen in de technieksector meer gelijk te trekken met het aantal mannen".

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst

### 8. Agenda voor de Toekomst

- 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- ▶ 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- 8.5 Het dak repareren als de zon schijnt
- 8.6 Conclusie

Van de bedrijven die hebben aangegeven met wervingsproblemen te maken te hebben, gaven in 2016 meer bedrijven dan in 2015 aan dat er werk blijft liggen en/of dat de kwaliteit van de productie achteruit gaat als gevolg van de niet ingevulde vacature(s) [tabel 3.1]. Dit wordt bevestigd door CBS-cijfers, waaruit blijkt dat er een lichte toename heeft plaatsgevonden van het aandeel bedrijven dat productiebelemmeringen ervaart door personeelstekorten [figuur 1.2].

## 8.4 HET VOORKOMEN VAN KWANTITATIEVE EN KWALITATIEVE PERSONEELSTEKORTEN ALS DE GROEI AANHOUT

De meeste metalektrbedrijven herinneren zich vast nog de jaren 2007 en 2008. Toen had, na jaren van groei in de sector, bijna de helft van de bedrijven (erg) veel problemen met het aantrekken van personeel [figuur 3.5]. Ondanks het feit dat de meeste metalektrbedrijven momenteel nog geen of weinig grote problemen ervaren om vacatures in te vullen – en een situatie zoals inmiddels al weer bijna tien jaar geleden nog ver weg lijkt – nemen productiebelemmeringen als gevolg van personeelstekorten langzaam toe [figuur 1.2]. Mogelijk zijn dit de eerste tekenen van een fase waarin de wervingsproblemen weer gaan toenemen als gevolg van de aanhoudende periodes van groei in de sector. De werkgelegenheidsverwachtingen van de werkgevers zijn namelijk voor 2017 wederom ronduit positief en het eerste kwartaal van 2017 kende weer een flink overwicht van bedrijven met groei in werkgelegenheid [figuur 1.1]. 2017 is daarmee goed uit de startblokken om het vijfde jaar op rij te worden waarin de werkgelegenheid in de Metalektro groeit. Met deze aaneengesloten jaren van groei verdwijnt ook steeds meer de rek die bedrijven nog hadden om verder stijgende productie met het zittende personeel te verwezenlijken, wat ook al blijkt uit de toenemende productiebelemmeringen vanwege personeelstekorten.

Het realiseren van nog meer groei in de productie zal, vooral op de korte termijn, waarschijnlijk sterk leunen op de werving van nieuwe medewerkers en verdere efficiëntieverbeteringen in de organisatie van het werk. Daarnaast zullen investeringen in nieuwe technologieën zowel de totale productie alsook de productiviteit per medewerker helpen vergroten. Van alle typen innovatie die we onderscheiden verwachten metalektrbedrijven de komende drie jaar dan ook de meeste groei bij de procesinnovaties [figuur 1.9]. Het is vooralsnog echter niet duidelijk in hoeverre de introductie van nieuwe *Smart Industry* technologieën op het terrein van robotica, sensortechnologie en 3D-printen invloed heeft op de upgradering van het voor de verschillende functies in de Metalektro vereiste opleidingsniveau. Wat dat betreft is het echter opmerkelijk dat het aandeel van de hoogopgeleiden in de totale

### Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst

### 8. Agenda voor de Toekomst

- 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- ▶ 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- 8.5 Het dak repareren als de zon schijnt
- 8.6 Conclusie

werkgelegenheid in 2016 licht daalde ten gunste van het aandeel middelbaar opgeleiden (figuur 1.5). Dit zou deels kunnen samenhangen met de wervingsproblematiek voor gespecialiseerde hoogopgeleiden in de Metalektro, die van groot belang zijn voor de innovativiteit van de bedrijven. Maar deze ontwikkeling wijst er ook op dat de hogere mbo-niveaus van groot belang blijven voor de personeelsvoorziening in de maakindustrie, wat ook al bleek uit de Quickscan onder metalektrobedrijven eind 2014<sup>17</sup> en uit de anekdotes op pagina 108. Dit in tegenstelling tot het populaire beeld dat de robotisering vooral ten koste zal gaan van de werkgelegenheid op mbo-niveau, wat waarschijnlijk vooral geldt voor de economisch-administratieve beroepen<sup>18</sup>. Duidelijk is ook dat de introductie van nieuwe technologieën en procesinnovaties gepaard zal moeten gaan met de juiste (bij)scholing voor werknemers. Juist wat betreft scholing zien we echter al twee jaar een aantal zorgwekkende ontwikkelingen, waarover meer in paragraaf 8.5.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**

### 8. **Agenda voor de Toekomst**

- 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- ▶ 8.4 **Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt**
- 8.5 Het dak repareren als de zon schijnt
- 8.6 Conclusie

<sup>17</sup> <http://www.ao-metalektro.nl/images/pdf/quickscans/Quickscan-derde-kwartaal-2014.pdf>

<sup>18</sup> Rathenau Instituut (2015) *Werken aan de robotsamenleving*, Den Haag.

# Robotisering in een ander daglicht



Volgens Merith Bijnen, HR Business Partner van NTS Mechatronics, is robotisering van de werkzaamheden binnen NTS vooralsnog geen hot issue. Bijnen verwacht ook dat dit in de nabije toekomst grotendeels zo zal blijven: “Natuurlijk kijken we in hoeverre er taken gerepeteerd worden die geautomatiseerd of gestandaardiseerd kunnen worden. Deze taken standaardiseren of automatiseren we dan ook, maar een groot gedeelte van ons werk bestaat uit maatwerk en daarbij heeft dit geen zin. Robotisering is sowieso pas een optie als je een product in (kleine) serie produceert, en dat is bij ons lang niet altijd het geval”.

Bij United Springs is onlangs ook de eerste robot geïntroduceerd, aldus Managing Director Erik Rete-rink-Davina. “Bij de betreffende productielijn is een voor medewerkers fysiek belastende handeling gerobotiseerd. Dit hebben we gedaan om de fysieke arbeid van de medewerkers te verlichten en verlenging van de productie mogelijk te maken, zonder dat dit leidt tot het verlies van banen: de werknemer is nog steeds nodig om de machine in te stellen, de robot dient slechts om de fysiek zware handeling weg te nemen”.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst

### 8. Agenda voor de Toekomst

- 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- ▶ 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- 8.5 Het dak repareren als de zon schijnt
- 8.6 Conclusie

Het werven van nieuwe medewerkers zal ook geen makkelijke weg zijn om in personeelstekorten te kunnen voorzien. De werkloosheid in Nederland daalt immers al sinds 2014, waardoor de arbeidsreserve krimpt<sup>19</sup>. Ook het aantal schoolverlaters met een technische achtergrond, vooral op hbo-niveau, lijkt de toekomstige vraag niet te kunnen bijbenen (figuur 7.7). Daarbij is de intrasectorale mobiliteit - werknemers die binnen de Metalektro van werkgever wisselen - in 2016 flink afgenomen (figuur 1.8). Wellicht is dit niet verrassend, aangezien het aandeel van medewerkers met vaste dienstverbanden onverminderd hoog lag in 2016 (figuur 2.8). Met een vast contract is er logischerwijs al één potentiële reden minder waarom een werknemer zou vertrekken: hij of zij hoeft immers niet te vrezen voor het aflopen van een tijdelijke aanstelling of detachering. Mochten werknemers inderdaad honkvaster worden, dan zal bij voortdurend aanhoudende werkgelegenheidsgroei de instroom steeds meer vanuit andere sectoren of opleidingen moeten plaatsvinden. Dat stelt de sector echter voor een uitdaging. Op een aantal terreinen die we hieronder bespreken lijken concurrerende sectoren meer mogelijkheden aan te bieden die aansluiten bij de tijdsgeest en de wensen van (toekomstige) werknemers, bijvoorbeeld op het gebied van flexibele werktijden, deeltijdwerk en scholing.

## 8.5 HET DAK REPAREREN ALS DE ZON SCHIJNT

Nu het qua productievolume, werkgeversvertrouwen en werkgelegenheid al enkele jaren steeds beter gaat in de Metalektro en de bedrijfseconomische vooruitzichten goed zijn, is dit hét moment om op die gebieden van flexibel werken, deeltijdwerk en scholing het gat met andere sectoren te dichten onder het motto dat je *het dak moet repareren als de zon schijnt*. De volgende paragrafen gaan hier dieper op in en bespreken tevens een aantal flankerende ontwikkelingen die kunnen bijdragen aan voldoende kwantitatieve en kwalitatieve beschikbaarheid van personeel.

### ***Flexibele werktijden en deeltijdwerk***

In de concurrentie met andere sectoren scoort de Metalektro relatief slecht als het gaat om mogelijkheden voor flexibel werken en deeltijdwerk. Zo liet paragraaf 1.6 onder meer zien dat het aandeel deeltijdwerkers in de sector ver achterblijft bij het gemiddelde in Nederland. Ook is het in de maakindustrie vaak moeilijker dan in de dienstensectoren om flexibele werktijden aan te bieden, aangezien productieprocessen meer afhangen van de gelijktijdige bemensing van meerdere stations. De realiteit is echter wel dat mogelijkheden voor flexibele werktijden en werken in deeltijd arbeidsvoorwaarden zijn die werknemers hoog waarderen (zie ook pagina 112).

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**

### 8. **Agenda voor de Toekomst**

- 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- ▶ 8.5 **Het dak repareren als de zon schijnt**
- 8.6 Conclusie

<sup>19</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/16/werkloosheid-daalt-verder>

Uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau blijkt dat er zowel meer mannen als vrouwen zijn die liever een kleine (12-24 uur) of grote (24-32) deeltijd baan zouden willen hebben dan de baan die ze nu hebben. Het SCP concludeert dat als mensen hun ideale arbeidsduur konden realiseren, het aandeel voltijdsbanen zou afnemen<sup>20</sup>. Om als Metalektrosector de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden, nu en in de toekomst, zal het waarschijnlijk niet volstaan om in samenspraak met het onderwijs voldoende mensen op te leiden, omdat veel technisch opgeleiden er voor kiezen niet in de industrie te gaan werken. Daarom moeten metalektrobedrijven technisch opgeleiden ook weten te interesseren om bij hen te komen werken. Het aanbieden van mogelijkheden tot deeltijdwerk zal vooral belangrijk zijn om meer vrouwen aan te kunnen trekken, maar dus ook mannen willen vaker in deeltijd werken dan nu mogelijk voor ze is.

## Scholing

De gemiddelde scholingsuitgaven per bedrijf voor technische medewerkers zijn in 2016 gedaald tot 1,7 procent van de loonsom (figuur 4.1), nadat ze in 2015 stabiel waren gebleven. Het jaar 2014 vormde daarmee in de recente geschiedenis een hoogtepunt in opleidingsuitgaven, hoewel de uitgaven ook toen al fors lager waren dan bijvoorbeeld in 2009. Sinds 2014 zien we op verschillende indicatoren op het gebied van scholing een dalende lijn. Zo daalde ook het percentage vaste medewerkers dat minimaal één cursus of training volgde tot 41 procent. Daarentegen zijn de percentages tijdelijke en ingeleende medewerkers die minimaal één cursus of training volgden gestegen, waarmee het verschil in scholingsdeelname tussen tijdelijk en vast personeel verder genivelleerd is. Maar aangezien ruim 80 procent van de werknemers in de Metalektro inmiddels een vast contract heeft, raakt de daling in percentage vaste medewerkers dat een cursus of training volgde een veel grotere groep werknemers. Daarbij geeft een aantal bedrijven desgevraagd aan dat tijdelijke contracten steeds vaker de opmaat zijn naar vaste contracten en dat investeren in scholing voor medewerkers op tijdelijke contracten daarmee steeds beter te verantwoorden is. De dalingen in scholingsuitgaven en het percentage vaste krachten dat minimaal één cursus of training volgde, vertaalden zich ook in het feit dat er in 2016 op vrijwel alle terreinen door minder bedrijven werd geschoold dan in 2015 en 2014 (figuur 4.3). De meest scherpe afnames zien we ten aanzien van scholing in veilig gedrag, ICT en taalvaardigheden. Ook zien we sinds 2014 een daling wat betreft bijna alle activiteiten die metalektrobedrijven kunnen ondernemen om de betrokkenheid van technici bij hun eigen ontwikkeling te stimuleren (figuur 4.7). Tot slot is het aandeel bedrijven dat gebruik maakt van scholingsgerelateerde hr-instrumenten, waaronder scholingsgesprekken, bedrijfsopleidingsbudgetten en leren onder werktijd, sinds 2014 afgenomen.

<sup>20</sup> Tabel 2.3 in: van Echtelt, P., Croezen, S., Vlasblom, J. D., & de Voogd-Hamelink, M. (2016). *Aanbod van arbeid 2016*. SCP

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**

### 8. **Agenda voor de Toekomst**

- 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- ▶ 8.5 **Het dak repareren als de zon schijnt**
- 8.6 Conclusie

Een lichtpuntje op het gebied van scholing is dat het gebruik van e-learning in de lift zit (figuur 4.4). Een ander lichtpunt is het onlangs in de Metalektro gestarte experiment waarin medewerkers een Persoonlijk Opleidingsbudget (POB) van € 1.000,- krijgen toegekend om bij voorkeur aan loopbaangerichte scholing te besteden. Dit zou een middel kunnen zijn om de scholingsdeelname in de sector te stimuleren doordat met een POB meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf wordt gelegd om zijn of haar eigen employability op peil te houden. Beide lichtpuntjes nemen echter niet weg dat op de meeste scholingsgerelateerde indicatoren sinds 2014 een daling te zien is. Daardoor zal de Metalektro de in paragraaf 4.10 beschreven achterstand in de scholingsinspanningen op andere sectoren bepaald niet hebben ingehaald.

De scholing in de maakindustrie zal zich niet alleen moeten richten op het up-to-date houden van de vaktechnische kennis en vaardigheden van de medewerkers, maar ook op de gedragscompetenties, die tegenwoordig vaak worden aangeduid als de '21st Century skills'. In de Arbeidsmarktmonitor Metalektro zijn deze gedragscompetenties al eerder naar voren gebracht als de *PROFI competenties*: Probleemoplossend vermogen, Relaties met klanten, Omgaan met veranderingen, Flexibiliteit en Initiatief. Deze combinatie van up-to-date vaktechnische kennis en PROFi-competenties zal de basis moeten vormen van de 'New Skills for Smart Industry' strategie voor de Nederlandse maakindustrie. Daarbij moet ook rekening worden gehouden met de toenemende noodzaak om technisch personeel breed in te zetten, waarbij men ook steeds vaker in wisselende teams, projectmatig, en met externe partijen moet werken (zie figuur 5.1). Deze veranderingen in de organisatie van het werk spelen een belangrijke rol in de transitie naar een *Smart Industry*, waarin ook de kennisoverdracht op de werkvloer van groot belang is. Dit alles zal de komende jaren de vraag naar technische medewerkers, die naast hun vaktechnische competenties beschikken over goede PROFi-competenties, nog verder versterken. In paragraaf 8.3 zagen we al dat juist dit type medewerkers, dat over een combinatie van vaardigheden beschikt, nu al vaak moeilijk te vinden is. Vanwege het al in paragraaf 8.4 genoemde beperkte aanbod van hbo-afgestudeerden, gecombineerd met de toenemende vraag als gevolg van de transitie naar een *Smart Industry*, zal een 'buy' strategie, gebaseerd op het van buitenaf aantrekken van dergelijke medewerkers, steeds moeilijker worden. Dat vergroot de noodzaak voor een op scholing gebaseerde 'make' strategie, wat inhoudt dat bedrijven deze (combinaties van) vaardigheden middels scholing ontwikkelen bij huidige medewerkers. Pagina 112 geeft een illustratie van de voordelen die een 'make' strategie kan bieden.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

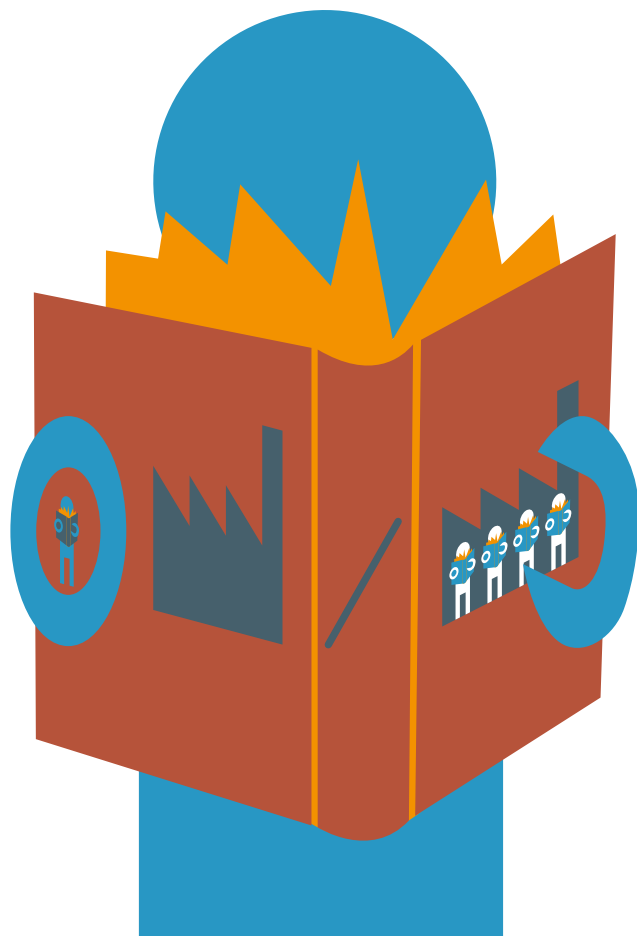
1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**

### 8. Agenda voor de Toekomst

- 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- ▶ 8.5 **Het dak repareren als de zon schijnt**
- 8.6 Conclusie



# Voordelen van zelf opleiden in plaats van extern aantrekken van gewenste medewerkers



Specialistische technici die lastig zijn te vinden, zoals proto-monteurs, worden bij NTS Mechatronics vaak intern opgeleid in plaats van uit de markt gehaald, aldus Merith Bijnen, HR Business Partner. Volgens Bijnen heeft dit twee grote voordelen. “Ten eerste geeft dit talenten binnen de organisatie de mogelijkheid om door te groeien tot een gespecialiseerde functie zoals proto-monteur. Op deze manier vormt het zelf opleiden een mooi loopbaaninstrument waarmee NTS mensen de mogelijkheid kan bieden binnen de organisatie door te groeien en bij NTS werkzaam te blijven. Ten tweede is het zo dat het zelf opleiden van bijvoorbeeld een proto-monteur veel goedkoper is dan het uit de markt halen van een dergelijk monteur”. Als bedrijven met elkaar gaan concurreren om proto-technici heeft dit immers vooral een prijsopdrijvend effect volgens Bijnen. Daarnaast zou het betekenen dat er een groot loonverschil zou bestaan tussen proto-monteurs die binnen het bedrijf zijn opgeleid en proto-monteurs die uit de markt zijn gehaald met een hoog loon. Ook bestaat dan het gevaar dat werknemers dan geen echte binding met de organisatie hebben en snel weer weg zijn zodra een beter bod langskomt.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. Dynamiek in de Metalektro
2. Werkgelegenheidsontwikkelingen
3. Vacatures en werving
4. Scholing en leervormen
5. Organisatie van het werk binnen de Metalektro
6. Duurzame inzetbaarheid
7. Metalektro in de nabije toekomst

### 8. Agenda voor de Toekomst

- 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- ▶ 8.5 Het dak repareren als de zon schijnt
- 8.6 Conclusie

### **Flankerende ontwikkelingen: Veranderingen op de werkvloer**

Ten opzichte van 2015 vonden er in 2016 meer organisatorische verandering plaats in de sector. Voor de komende drie jaar worden door nog meer bedrijven organisatorische veranderingen verwacht (figuur 5.1). Vooral veranderingen zoals (meer) variabele inzet van het personeel, taakintegratie over afdelingen, projectmatig werken en teamwerk zitten in de lift. Daarnaast wordt er voor de komende drie jaar meer externe samenwerking verwacht dan in 2015 en 2016. Al deze veranderingen in de wijze waarop het werk wordt georganiseerd - die doorgaans als doel hebben om efficiënter te werken en de transitie naar een *Smart Industry* te versterken - zullen als ze succesvol zijn een bijdrage leveren aan de optimale benutting en ontwikkeling van het personeel. Het zou goed zijn als deze veranderingen in de wijze waarop het werk wordt georganiseerd ook een bijdrage leveren aan het vergroten van de mogelijkheden voor flexibele werktijden en deeltijdwerk.

### **Flankerende ontwikkelingen: hr-beleid**

De focus van de metalektrobedrijven op het voldoende beschikbaar hebben en houden van goed inzetbaar personeel blijkt ook uit de door de bedrijven genoemde hr-speerpunten. Bevorderen van de inzetbaarheid is en blijft met afstand het belangrijkste speerpunt van hr-beleid, gevolgd door het verminderen van het verzuim (figuur 7.4). Bedrijven die knelpunten ervaren bij het realiseren van de speerpunten van hun hr-beleid, geven vooral aan dat die knelpunten betrekking hebben op het huidige personeel. De meest genoemde knelpunten zijn dat de werknemers moeilijk om kunnen gaan met veranderingen, dat het personeel een te laag kennisniveau heeft en dat de flexibiliteit van het personeel tekort schiet (figuur 7.5). Bij het verhelpen van deze knelpunten is een sleutelrol weggelegd voor scholing, wat de urgentie onderstreept om de investeringen in scholing te versterken en een beter leerklimaat te realiseren op de werkvloer.

## **8.6 CONCLUSIE**

Het is natuurlijk niet verrassend dat in een Agenda voor de Toekomst van een onderzoek wat de titel Arbeidsmarktmonitor draagt, veel aandacht uitgaat naar de rol van scholing en dat ook de slotparagraaf daaraan grotendeels gewijd is. Echter, de uitkomsten van de Arbeidsmarktmonitor geven er de afgelopen twee jaar ook veel aanleiding voor. Sinds 2014 is op de meeste scholingsgerelateerde indicatoren een daling te zien, waardoor we in de Agenda voor de Toekomst van vorig jaar al de vraag opriepen of in de afgelopen jaren scholing niet het kind van de rekening was.

### **Voorwoord**

### **Managementsamenvatting**

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**

### **8. Agenda voor de Toekomst**

- 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- 8.5 Het dak repareren als de zon schijnt
- 8.6 **Conclusie**

Tegelijkertijd geven de metalektrobedrijven zelf aan dat scholing een belangrijke rol speelt in talloze processen die van belang zijn voor het optimaal functioneren van hun bedrijf. In de Agenda voor de Toekomst van vorig jaar wezen we al op het bestaan van een ‘scholings-multiplier’<sup>21</sup>. Scholing draagt bij aan een brede en duurzame inzetbaarheid en is ook een hoeksteen van een succesvol innovatiebeleid. Daarbij helpt het scholen van personeel en het daarmee verhogen van hun kennis en kunde om kwalitatieve knelpunten in de beschikbaarheid van personeel op te lossen alsook om knelpunten bij het realiseren van hr-speerpunten te voorkomen.

De noodzaak om het dak te repareren als de zon schijnt, en juist nu de scholingsinvesteringen te versterken en te proberen meer flexibele werktijden en deeltijdwerk aan te bieden, maakt het niet alleen mogelijk om aan de huidige uitdagingen tegemoet te komen, maar misschien nog wel meer om de toekomstige uitdagingen en tegenslagen beter het hoofd te kunnen bieden. Als de sector er in goede tijden zoals deze niet in zou slagen om de achterstand op de genoemde terreinen ten opzichte van andere sectoren te verkleinen, dan zal dit des te moeilijker worden als de orderportefeuilles van de bedrijven nog voller worden en de productiedruk nog hoger wordt. De eerste tekenen van mogelijk toenemende wervingsproblemen, zoals de stijgende productiebelemmeringen als gevolg van personeelstekorten, wijzen erop dat relatief kort na een periode van diepe crisis de zon alweer flink hoog aan de hemel staat; een goed moment om dat dak te repareren, voordat de zon té fel brandt of er weer wolken voor waaien.

## Voorwoord

### Managementsamenvatting

1. **Dynamiek in de Metalektro**
2. **Werkgelegenheidsontwikkelingen**
3. **Vacatures en werving**
4. **Scholing en leervormen**
5. **Organisatie van het werk binnen de Metalektro**
6. **Duurzame inzetbaarheid**
7. **Metalektro in de nabije toekomst**

### 8. **Agenda voor de Toekomst**

- 8.1 Achtergrond
- 8.2 Werkgelegenheidsontwikkelingen
- 8.3 Vacatures en wervingsproblemen
- 8.4 Het voorkomen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten als de groei aanhoudt
- 8.5 Het dak repareren als de zon schijnt
- 8.6 **Conclusie**

<sup>21</sup> Dijkman, S., Gerards, R., De Grip, A., Kuenn-Nelen, A., Mommers, A. and Poullissen, D. (2016). *Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2015*. ROA external report, Maastricht.